



АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

А.А. Беляев
Э.М. Коротков

учебник
второе издание



Оглавление

От авторов	3
Раздел I	
Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития	4
Глава 1. Антикризисное управление как научная и учебная дисциплина	5
1.1. Необходимость и актуальность антикризисного управления	5
1.2. Антикризисное управление как особый тип управления	8
Глава 2. Роль кризисов в развитии социально-экономических систем	15
2.1. Понятие «кризис» в развитии социально-экономических систем	15
2.2. Причины и типология кризисов	17
2.3. Человеческий фактор и кризисы	21
Глава 3. Социально-политические кризисы	24
3.1. Сущность и содержание социально-политического кризиса	24
3.2. Стадии развития социально-политического кризиса	25
Глава 4. Кризисы и безопасность развития	30
4.1. Экономическая составляющая в структуре национальной безопасности	30
4.2. Показатели (индикаторы) экономической безопасности применительно к производственному предприятию	34
4.3. Основные направления совершенствования управления экономической безопасностью страны .	36
Глава 5. Кризисы в развитии организации	41
5.1. Организация как структурный элемент общественной системы	41
5.2. Возникновение и распознавание кризисов организации	43
5.3. Этапы циклического развития организации	46

Раздел II

Формирование и проявления антикризисного управления	51
Глава 6. Основные проблемы разработки и применения средств антикризисного управления	52
6.1. Методологические проблемы разработки, применения методов и средств антикризисного управления	52
6.2. Организационно-управленческие проблемы предотвращения и преодоления кризиса	54
Глава 7. Основные факторы повышения эффективности антикризисного управления	57
7.1. Понятие и критерии эффективности антикризисного управления	57
7.2. Пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления	58
Глава 8. Прогнозирование и оценка кризисов в процессе управления	63
8.1. Прогнозирование и классификация прогнозов	63
8.2. Этапы прогнозирования кризисных ситуаций	67
8.3. Принципы и методы прогнозирования кризисов	70
Глава 9. Реструктуризация организаций как антикризисная мера	75
9.1. Понятие и виды реструктуризации	75
9.2. Реструктуризация систем управления организацией	78
Глава 10. Стратегия антикризисного управления	82
10.1. Методологические подходы к определению стратегии управления	82
10.2. Разработка стратегии антикризисного управления	84
Глава 11. Процедуры банкротства	92
11.1. Банкротство и его основные признаки	92
11.2. Основные процедуры банкротства	95
11.3. Банкротство градообразующих и сельскохозяйственных организаций	104

Раздел III

Механизм антикризисного управления	109
Глава 12. Инновации в антикризисном управлении	110
12.1. Понятие «антикризисные инновации»	110
12.2. Определение инновационных приоритетов со средой окружения фирмы	113
12.3. Процессные антикризисные инновации	116
12.4. Инновации в управлении персоналом	118
12.5. Антикризисные инновации в организации работы с заказчиками и поставщиками	122
12.6. Продуктовые инновации	126
Глава 13. Совершенствование организационных структур в антикризисном управлении	132
13.1. Тенденции развития организационных структур	132
13.2. Формы организационного оздоровления предприятий в процессе антикризисного управления	137
Глава 14. Антикризисное управление в условиях риска	149
14.1. Антикризисное управление и риски	149
14.2. Классификация рисков в процессах антикризисного управления	152
14.3. Способы минимизации потерь и убытков в процессах антикризисного управления	156
Глава 15. Контроллинг как система предупреждения и профилактики кризисов в организации	164
15.1. Становление системы контроллинга	164
15.2. Принципы контроллинга	166
15.3. Специфические функции контроллинга	168
15.4. Служба контроллинга в системе управления организацией	172

Раздел IV

Человеческий фактор сотрудничества

в антикризисном управлении 177

Глава 16. Человеческий капитал антикризисного управления 178

- 16.1. Научное содержание понятия «человеческий капитал» 178
- 16.2. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами 184
- 16.3. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления 190
- 16.4. Управление развитием человеческого капитала как фактор антикризисного развития организации 192

Глава 17. Арбитражный управляющий: требования, обязанности, права и ответственность 196

- 17.1. Профессиональные и социально-нравственные требования к арбитражному управляющему 196
- 17.2. Основные права, обязанности и ответственность арбитражного управляющего 198
- 17.3. Требования к профессиональным способностям арбитражных управляющих 205

Глава 18. Корпоративное управление как фактор устойчивого развития организации 208

- 18.1. Корпорация как объект управления 208
- 18.2. Основные условия эффективного корпоративного управления 213
- 18.3. Корпоративная культура как потребность антикризисного управления 217
- 18.4. Факторы проявления и изменения корпоративной культуры 219
- 18.5. Принципы формирования корпоративной культуры 222

Раздел V

Антикризисное управление и процессы общественного развития	227
Глава 19. Государственное регулирование и антикризисное управление	228
19.1. Социальное государство как субъект регулирования социально-экономических процессов	228
19.2. Государственное регулирование экологических и социальных процессов	231
19.3. Деятельность государства по совершенствованию правовых аспектов антикризисного управления	238
Глава 20. Социальная и нравственная ответственность антикризисного менеджмента	246
20.1. Особенности менеджмента как социально-нравственного института	246
20.2. Понятие «социальная ответственность» менеджмента организации	248
20.3. Нравственная ответственность в антикризисном менеджменте	253
20.4. Пути повышения социальной и нравственной ответственности менеджмента	256
Глава 21. «Новый курс» Ф.Д.Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса	259
Глава 22. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда	266
Глава 23. Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период (1945—1952)	271
Глава 24. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой	284
Глава 25. Опыт эффективного управления в ведущих зарубежных фирмах	291
25.1. Принципы управления, используемые в ИБМ	291
25.2. Деятельность Ли Якокка по созданию антикризисной команды	300

От авторов

Многие активные участники реформирования социальных, экономических и политических структур России не предполагали, что результатом реформ станет кризис. Его появление вызвало потребность во всестороннем осмыслении и определении путей и методов выхода из кризисного состояния, в разработке концепции эффективного управления экономикой, социально-политической жизнью на макро- и микроуровне.

Перед практическими управленцами и исследователями встала задача определения причин возникновения кризисов и возможности их предотвращения и преодоления. При более тщательном рассмотрении оказалось, что кризисы в социальных, экономических и политических системах — явление объективное. Это подтверждается циклическим развитием природных и социально-экономических явлений и процессов.

Исторический опыт показывает, что кризисы возможно прогнозировать, предотвращать, отдалять, минимизировать и в отдельных случаях провоцировать. Но опасность кризисов существует всегда. Наступление кризиса определяется реальными тенденциями развития производства, экономики и общества в целом, потребностью в их периодической реконструкции.

Глубина и характер кризиса зависят от профессионализма управленцев, их таланта и опыта. Вот почему в процессе подготовки менеджеров возникла потребность в изучении специального курса «Антикризисное управление». В предлагаемом учебнике антикризисное управление рассматривается во всем комплексе проблем, связанных с человеческим фактором, качеством управления, внешней и внутренней средой, организационной и корпоративной культурой, природными, экологическими явлениями и глобализацией социально-экономической жизни.

Раздел I

Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития

Глава 1

Антикризисное управление как научная и учебная дисциплина

1.1. Необходимость и актуальность антикризисного управления

Конец XX — начало XXI в. для политической и социально-экономической жизни России обозначили период крутых перемен. Страна оказалась в глубоком системном кризисе своих социально-экономических и институциональных основ. Ряд исследователей и практиков считают, что вывести российскую экономику из такого критического состояния способен качественно новый тип управления — *«антикризисное управление»*. Значит, необходимость в эффективном антикризисном управлении — это прежде всего требование социально-экономической практики. Но не только.

Развитие современного российского менеджмента побуждает исследователей к осмыслению и разработке нового типа управления. Специалистами давно обсуждаются проблемы циклического развития социально-экономических систем, жизненного цикла организации, нарушения управляемости, роль различных средств и методов мотивации в процессах управления, социального партнерства и др. Наличие такого рода проблем, их забвение или игнорирование могут привести к возникновению различных видов кризисов. Задача управленческой науки — показать взаимосвязь этих явлений и их влияние на эффективность и качество управления, возможность разработки системы мер, направленных на распознавание, профилактику и преодоление кризисов.

В этой связи особое значение имеет концепция жизненного цикла организации. Построим кривую жизненного цикла предприятия (организации) в виде кривой «прибыли — убытки предприятия во времени» (рис. 1.1).

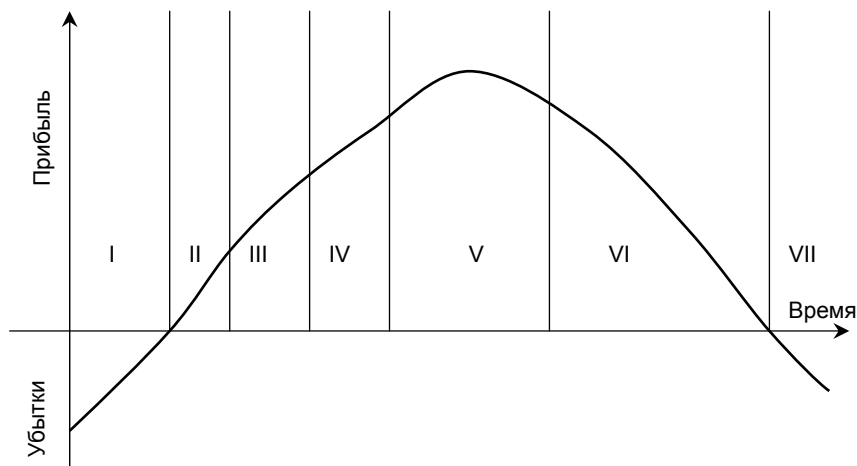


Рис. 1.1. Жизненный цикл организации

Представленная кривая отражает следующие стадии: I — создание предприятия; II — становление; III — ускоренный рост; IV — замедление роста; V — устойчивость (зрелость); VI — спад; VII — умирание.

Рассмотрим функционирование предприятия (организации) при его нахождении на различных этапах жизненного цикла в целях определения момента возможного возникновения экономического кризиса.

I. На стадии **создания предприятия** происходит в основном расход ресурсов. В этот период предприятие, как правило, не ведет прибыльной хозяйственной деятельности, но несет определенные убытки, связанные с приобретением производственных, административных зданий, сооружений, закупкой сырья и материалов, монтажом оборудования. Это подготовительная стадия создания благоприятных условий для запуска (старта) производственной деятельности.

II. В **стадии становления** предприятие проходит критическую точку и вступает в начало безубыточной деятельности, получения долгожданной прибыли, размер которой может увеличиваться.

III и IV — **стадии ускорения и замедления роста**. На стадии ускорения роста предприятие (организация) имеет достаточно финансовых, физических и людских ресурсов, ко-

манду целеустремленных менеджеров, благодаря ему развитие предприятия (организации) происходит достаточно быстрыми темпами, растет объем прибыли. Однако под воздействием различных причин (ограничение ресурсов, неблагоприятная рыночная конъюнктура, недостаточная техническая оснащенность, появление в коллективе разногласий и острых деструктивных конфликтов и др.) происходит замедление темпов роста производства и прибыли: предприятие подходит к пику своей активности.

У — стадия устойчивости (зрелости). На данном этапе организация добивается наивысших производственных успехов, наблюдается стабильное поступление доходов, сформирована качественная, конкурентная номенклатура продукции, сложилось высокое профессиональное качество кадрового состава. Но в это же время у определенной части руководства отличаются самоуспокоенность, консерватизм в отношении нововведений и т.п. Наиболее важным становится прогнозирование возможных кризисных ситуаций и кризисов.

VI — стадия спада. Она характеризуется резким снижением объемов продаж, выручки, уменьшением спроса на выпускаемую продукцию. Деловая активность предприятия падает, предприятие «заболевает» и постепенно переходит в последнюю стадию своего существования — стадию «умирания».

VII — стадия умирания предприятия, когда все производственные и финансовые показатели резко ухудшаются. Предприятие несет убытки от своей деятельности, становится неплатежеспособным и вступает в процедуру банкротства.

Анализ жизненного цикла предприятия, других социально-экономических систем позволяет в известном смысле спрогнозировать возможность наступления кризиса, так как доходы или убытки предприятия во времени определяют его платежеспособность, т.е. являются основным критерием определения кризисного состояния. А это в свою очередь предопределяет необходимость осуществления антикризисного управления.

Процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы — управляемые и неуправляемые¹, которые на-

¹ *Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 125—126.*

ходятся в состоянии динамических изменений. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми, и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, однако превалирование управляемых процессов в соответствующих условиях тоже может привести к кризисным ситуациям. Следует заметить, что управляемые процессы не являются абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к необходимости антикризисного управления.

1.2. Антикризисное управление как особый тип управления

Как отмечалось ранее, социально-экономическая система развивается циклично, в протекании циклов могут возникать ускорения, спады, острые противоречия между управляемыми и неуправляемыми явлениями. Человек, его потребности, интересы, ценности также подвержены изменениям. Все это создает опасность кризиса. Можно даже утверждать, что управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда антикризисным.

В специальной литературе даются различные определения понятия «антикризисное управление». В учебнике «Антикризисное управление. Модуль 11»¹ дается такое определение: «Антикризисное управление — совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-задолжнику». По нашему мнению, данное определение носит весьма ограниченный и односторонний характер. Известно, что кризисы имеют место не только на уровне отдельного предприятия (организации), но и в наиболее крупных социально-экономических системах: корпорациях, отраслях, регионах и т.п. В этом определении ничего не говорится также о том, что важнейшими задачами антикризисного управления являются своевременное обнаружение симптомов кризиса, его профилактика, снижение отрицательных последствий и минимизации потерь от кризиса.

¹ Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2000.

Более адекватно суть антикризисного управления определена в учебнике «Антикризисное управление» под редакцией профессора Э.М. Короткова: «Антикризисное управление — это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития»¹.

Возможность антикризисного управления, его эффективность определяются человеком, его способностью предвидеть, прогнозировать развитие социально-экономических процессов на макро- и микроуровне, сосредоточиваться на решении наиболее сложных проблем, изучать и обобщать опыт предотвращения и преодоления кризисных ситуаций. Находить в каждом отдельном случае наиболее адекватные приемы и способы преодоления или смягчения последствий кризисов.

Основное содержание антикризисного управления раскрывается в следующих положениях:

- кризисы можно прогнозировать, ускорять, отодвигать и смягчать;
- кризисы можно в определенном смысле предупреждать;
- кризисными процессами можно до известного предела управлять;
- к кризисам необходимо готовиться (создание антикризисных групп, отделов).

Итак, антикризисное управление — управление комплексное, системное, в котором на первый план выдвигаются задачи профилактики кризиса, разработки мер по снижению его отрицательных последствий и использованию его факторов для последующего развития в интересах организации или национальной экономики в целом.

Антикризисное управление как особый тип управления имеет свой предмет. В общем случае в качестве предмета управления выступает многообразная человеческая деятельность, которая включает две составляющие: исполнительскую деятельность и деятельность по согласованию, координации и организации участвующих в ней различных групп людей (это по сути управ-

¹ *Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 128.*

ленческая деятельность). В свою очередь управленческая деятельность может быть разделена на стратегическую, административную, экономическую, антикризисную и др.

Предметом воздействия антикризисного управления являются возникающие в социально-экономических системах проблемы, острые противоречия, предполагаемые и реальные факторы кризиса, угрожающие их существованию или резко снижающие эффективность деятельности.

Антикризисному управлению, как всякому управлению, присущи свои функции (рис. 1.2).

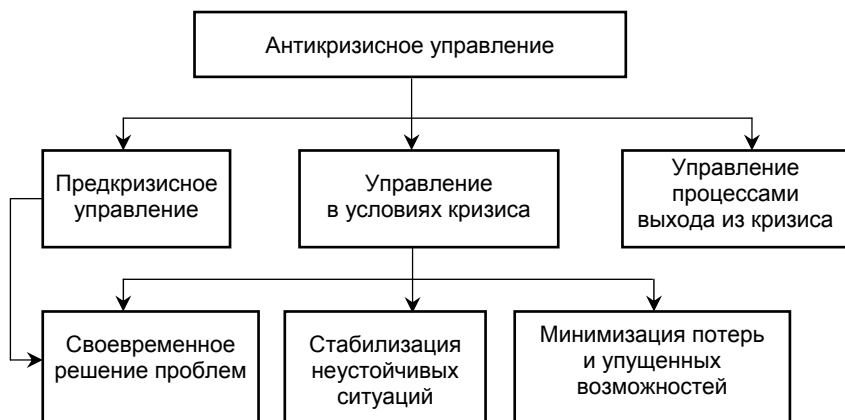


Рис. 1.2. Функции антикризисного управления

Каждая из функций имеет свои особенности, но в совокупности они отражают содержание антикризисного управления.

Антикризисное управление характеризуется своей системой управления, набором механизмов управления, специфическими процессами и технологиями управления, стилем управления.

Основными требованиями к системе антикризисного управления являются: гибкость и адаптивность; приоритет неформального управления; интеграция; поиск наиболее эффективных средств и методов управления; снижение централизма для обеспечения ситуационного реагирования; концентрация усилий для

более эффективного использования потенциала предприятия (организации) и др.

Основные требования к механизму управления: мотивирование, ориентированное на кризисные ситуации; установка на оптимизм и уверенность в достижении стабильности; интеграция по ценностям профессионализма; инициативность в решении проблем; формирование корпоративной солидарности.

Основные требования к процессу антикризисного управления: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, реализации инновационных программ; приоритет программно-целевых подходов; повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления; разработка и оценка последствий решений и альтернатив; тщательный выбор критериев качества решений.

Характерные черты стиля антикризисного управления: профессиональное доверие; целеустремленность; четкая антибюрократическая организация; мотивация инициативы и самоорганизации; селекция персонала; анализ альтернатив; повышенная ответственность; личный пример.

Приоритетное значение для антикризисного управления имеет выбор и построение рациональной стратегии развития.

В специальной литературе¹ сформированы и обоснованы следующие антикризисные стратегии:

- предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;
- выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействие кризисным явлениям, их замедление;
- стабилизация ситуаций посредством использования резервов;
- стратегия рассчитанного риска;
- последовательный вывод из кризиса;
- создание условий для устранения последствий кризиса.

Выбор и реализация той или иной стратегии в значительной степени определяется особенностями, глубиной и масштабами кризиса.

Среди специалистов в области антикризисного управления существуют различные подходы к пониманию объекта антикри-

¹ Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. С. 137–138.

зисного управления. Так, в учебнике «Антикризисное управление. Модуль 11» утверждается: «Антикризисное управление является категорией макроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации»¹.

С таким определением объекта антикризисного управления, на наш взгляд, нельзя согласиться по следующим причинам.

Во-первых, преодоление и вывод из кризисного состояния того или иного предприятия или отрасли нельзя сводить только к реализации антикризисных процедур, предусмотренных Федеральным законом «О банкротстве». Предотвратить наступление кризиса иногда можно на ранних этапах, при обнаружении различных негативных симптомов в социально-экономической системе.

Во-вторых, кризисы и их проявления происходят на разных уровнях — национальной экономики, отдельного региона, отрасли, группы предприятий и отдельных предприятий. Следовательно, и управляющее антикризисное воздействие должно распространяться на разные объекты с учетом складывающихся условий. Под объектом управления в социологическом плане понимается социальная реальность, на которую направлено управленческое воздействие. Это могут быть предприятие (организация), корпорация, национальная экономика в целом или подсистемы — производство, финансы, персонал и др., находящиеся в предкризисном или кризисном состоянии.

Антикризисное управление — это и макро-, и микроэкономическая категория.

Профессор А.Г. Грязнова в работе «Антикризисный менеджмент» определила следующие основные принципы антикризисного управления.

- **Ранняя диагностика кризисных явлений в деятельности предприятия.** Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому его существованию и связано с ощутимыми экономическими, социальными и финансовыми потерями, возможность возникновения кризиса должна определяться на самых ранних стадиях в целях

¹ Кошкин В.И. и др. Указ. соч. С. 4.

оперативного принятия мер по его предотвращению или профилактике.

- **Своевременность реагирования на кризисные явления.** Кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему проявления. Поэтому, чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению нормальной жизнедеятельности будет располагать предприятие.
- **Адекватность реагирования менеджмента на степень реальной угрозы кризиса социально-экономическому развитию предприятия.** Применяемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в большинстве своем связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут предполагаемый результат, или предприятие (организация) будет нести неоправданно высокие расходы.
- **Полная мобилизация и реализация собственных возможностей** выхода предприятия (организации) из кризисного состояния. В борьбе с угрозой наступления несостоятельности (банкротства) предприятие должно рассчитывать преимущественно на свои финансовые возможности.

В специальной литературе встречаются и другие принципы антикризисного управления.

Контрольные вопросы

1. Дайте обоснование необходимости антикризисного управления в российских коммерческих организациях.
2. Что означает понятие «антикризисное управление»?
3. Раскройте содержание антикризисного управления.
4. Дайте определение предмета и объекта антикризисного управления.
5. Назовите функции антикризисного управления и раскройте их основное содержание.
6. Какие основные требования предъявляются к системе, механизму и процессу антикризисного управления?

Литература

Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999.

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2000.

Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование». М.: Феникс, 2004.

Глава 2

Роль кризисов в развитии социально-экономических систем

2.1. Понятие «кризис» в развитии социально-экономических систем

Разработкой теории кризисов занимались известные исследователи: К. Маркс, А.А. Богданов, Н.Д. Кондратьев, Й. Шумпетер, Е. Варга, Л. Мендельсон, С. Меньшиков и др. По Марксу, источником кризисов в обществе является экономика, основанная на частной собственности и обуславливающая возникновение противоречивых интересов и их столкновение.

А.А. Богданов изложил свои взгляды на причины и характер кризисов в своем труде «Тектология». Под кризисом он понимает смену организационных форм комплекса (системы), перелом в ходе его развития. А.А. Богданов выделяет два типа кризисов — соединительные (образование новых связей) и разделительные (разрыв существующих связей). Он полагает, что кризис есть нарушение равновесия и в то же время переход к новому равновесию.

Переломные потрясения конца XX в. на социально-экономическом пространстве бывшего СССР стали стимулами к появлению новых точек зрения в определении кризисов и причин их возникновения, а также воздействия на эволюцию социально-экономических систем.

Уточнено понятие «кризис». Так, в Экономической энциклопедии под редакцией академика Л.И. Абалкина утверждается: «Кризис (от *греч.* *krisis* — решение, переломный момент) — глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности»¹. Данное определение носит методологический характер. В нем говорится о том, что резкий перелом, обострение противоречий могут возникнуть не только в экономической,

¹ Экономическая энциклопедия. М., 1999. С. 346.

но и в других сферах общественной жизни. Это определение кризиса не увязывает также причины его возникновения с типом собственности и общественных отношений.

Конкретизируется толкование экономического кризиса как фазы воспроизводственного цикла, включающего последовательно кризис, депрессию, оживление и подъем. Проявление экономического кризиса происходит в разных формах: в перепроизводстве товарного капитала; увеличении недогрузки производственных мощностей; перенакоплении денежного капитала (увеличение количества денег, не вложенных в производство); резком снижении прибыли, цен, заработной платы; понижении жизненного уровня широких слоев населения.

Проблему кризиса можно рассмотреть и в ином ракурсе (рис. 2.1). Социально-экономическая система на макро- и микроуровнях имеет две тенденции существования: функционирование и развитие.

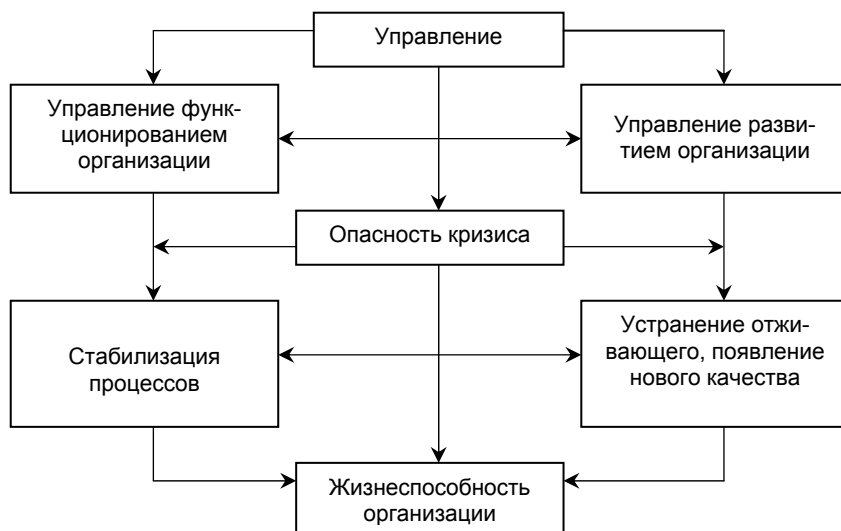


Рис. 2.1. Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе (организации)

Функционирование — это поддержание жизнедеятельности социально-экономической системы в заданных параметрах, определяющих ее целостность и качественную определенность.

Развитие — это приобретение нового качества, укрепляющего и углубляющего выживаемость и жизнеспособность социально-экономической системы в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие, одновременно являясь его предпосылкой и питательной средой. Хотя развитие, с одной стороны, и разрушает устойчивость функционирования, с другой стороны, оно делает его более стабильным и продолжительным. Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов.

Кризисы не только отражают противоречия функционирования и развития, но могут возникнуть и в самих процессах функционирования. Например, противоречия между техническим уровнем средств труда и профессиональной подготовкой работников, между технологиями и условиями их использования (помещение, климат, экология) и пр.

2.2. Причины и типология кризисов

В специальной литературе выделяются различные причины кризисов: **объективные**, связанные с циклическими потребностями в модернизации и реструктуризации социально-экономических систем различных уровней, и **субъективные**, отражающие ошибки, просчеты и волюнтаризм в управлении, а также естественно-климатические (природные) причины — вулканические извержения, землетрясения, наводнения, засухи, ливни, смерчи и т.п.

Причины кризисов могут быть также внешними и внутренними. **Внешние причины** обусловлены характером глобального мирового экономического развития, международными вооруженными конфликтами, обострением политической ситуации в стране или регионе. **Внутренние причины** представляют конкурентная борьба, нерациональная стратегия, конфликты в организации, усложнение деятельности и др. Такое понимание причин кризиса дает основание полагать, что опасность кризиса существует всегда; кризис необходимо предвидеть и готовиться

к нему. Кризис — важнейший элемент механизма саморегулирования социально-экономических систем.

Кризисы могут оказывать различное влияние на развитие социально-экономических систем. Возможно разрушение или обновление организации, ее оздоровление или возникновение нового, более разрушительного кризиса.

Кризисы проходят несколько этапов: латентный (скрытое накопление предпосылок), депрессию (нижнее равновесие) и оживление (достижение докризисного состояния). Кризисы, происходящие в смежных сферах, могут углублять падение, а могут и сглаживать, смягчать его характер.

Кризисы, обусловленные цикличной динамикой социально-экономического развития, поддаются прогнозированию. Менеджмент с помощью разнообразных управленческих воздействий может смягчать кризисные проявления, уменьшать и минимизировать потери. По мнению Ю.М. Осипова, всякий кризис, если он не явно летального характера, включает и *антикризис*, т.е. момент выздоровления¹.

Анализ кризисов показывает, что по своей сути, последствиям и характеру проявления они существенно различаются. Для более эффективного управления кризисами их целесообразно классифицировать следующим образом. **По степени масштабности, общности проявления** различают общие и локальные кризисы. *Общие* охватывают всю социально-экономическую систему, *локальные* — только часть ее.

По характеру и структуре отношений в социально-экономической системе кризисы делятся на экономические, социальные, политические, организационные, психологические и технологические.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в национальной экономике в целом, экономике региона или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы платежей, потери конкурентных преимуществ и т.п.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить *финансовые кризисы*. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы государства или финансовых возмож-

¹ Осипов Ю.М. Теория хозяйства: Учебник в 3-х т. Т. III. М., 1998. С. 196.

ностей фирмы. Разновидностью финансового кризиса может быть *валютный кризис*. Он проявляется в резких колебаниях валютных курсов, девальвациях и ревальвациях валют.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных и статусных групп: лиц наемного труда и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются продолжением кризисов экономических, хотя могут возникнуть и сами по себе.

Политический кризис — кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, политических элит в управлении государством и регулировании различных сфер общественной жизни. Политические кризисы, как правило, переходят в кризисы экономические и социальные.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, полномочий и ответственности, отделения административных единиц регионов, филиалов или дочерних фирм. Организационный кризис проявляется часто как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является неумеренная бюрократизация.

Психологические кризисы — кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, организации или отдельной общественной группы.

Технологический кризис возникает как кризис старых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или отторжения новых технологических решений. Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.

Системный кризис означает, что основные компоненты социально-экономической системы — технические, экономические, социальные, политические, организационно-правовые от-

ношения и институты пришли в такое взаимное несоответствие, разбалансированность, что для их преодоления необходимо осуществить качественные изменения сущности системы. Особенностью системного кризиса как на макро-, так и на микроуровне является то, что он может распространяться на все подсистемы системы, на всю ее проблематику.

По **причинам возникновения** кризисы разделяются на природные, общественные и экологические. *Природные кризисы* вызваны климатическими, географическими условиями жизни и деятельности человека. Они порождаются наводнениями, ураганами, землетрясениями, вулканическими извержениями. Природные кризисы оказывают значительное влияние на экономику, психологию человека, социальные и политические явления и процессы.

В современных условиях приобрело большое значение правильное понимание и распознавание кризисов взаимоотношений человека с природой — *экологических кризисов*. Они возникают в результате нерациональной деятельности человека: загрязнения окружающей среды, пренебрежения требованиями законов природного равновесия.

Для большей наглядности сведем различные типы кризисов в таблицу (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Типы кризисов

<i>Критерий классификации</i>	<i>Типы кризисов</i>	<i>Критерий классификации</i>	<i>Типы кризисов</i>
Масштаб проявления	Общие, частные	По степени воздействия на человека	Психологические
Характер и структура отношений	Экономические, социальные, политические, организационные	По степени воздействия на компоненты системы	Системно-трансформационный
Причины возникновения	Землетрясения, вулканические извержения, оползни, наводнения	По уровню прозрачности и предсказуемости	Скрытый, явный, предсказуемый, случайный
Характер взаимоотношений человека с природой	Экологические	По характеру последствий	Разрушительный, оздоровительный, ослабляющий

В современном механизме антикризисного управления имеют значение не только определение критериев и классификация кризисов, но и методология их распознавания и профилактики. Практика нуждается в разработке конкретных методик прогнозирования отдельных типов кризисов, определении системы эффективных методов по оперативному преодолению кризисных ситуаций в условиях повышенного риска.

2.3. Человеческий фактор и кризисы

Фактор (от *лат.* factor — делающий, производящий) — существенное обстоятельство в каком-либо явлении, процессе, исходная составляющая чего-либо. В социально-экономических системах обычно выделяют различные факторы: природный, производственный, технологический, финансовый, человеческий и др. Большинство современных социологов считают, что среди них ведущее место занимает человеческий фактор.

Человеческий фактор включает интеллектуальный, психологический, нравственный, профессиональный и физический потенциалы. От качества и взаимодействия этих потенциалов во многом зависят качество и эффективность управленческой деятельности.

Кризисы в развитии социально-экономических систем — явление объективное. Их нельзя отменить, но можно смягчать, отодвигать, минимизировать последствия. Можно полагать, что для эффективного управления кризисами надо прежде всего повышать управленческие знания менеджеров, их нравственность, психологическую устойчивость, культуру и интеллект. Это важное направление деятельности государственных и общественных институтов.

Вместе с тем следует учитывать и комплекс объективных явлений и процессов, происходящих в современном общественном и природном развитии. В наше время наблюдается сближение, взаимопроникновение биосферы и ноосферы (эпохи разума). Специалисты все больше говорят о наступлении эпохи *коэволюционного развития*, когда оптимальное развитие общества не может осуществляться без оптимального развития природы.

В век научно-технической революции происходит возрастание зависимости возникающих в обществе и природе гигантских катаклизмов (катастроф), землетрясений, извержений вулканов, ледниковых оползней, гигантских наводнений и т.п. Подобные катастрофы (кризисы) носят объективный характер. Человек, какой бы он пост ни занимал, не может полностью их предотвратить. Однако он может создать мониторинговые системы, исследовательские группы, коллективы, которые, отслеживая первоначальные признаки возникающих природных катаклизмов, в состоянии довольно точно прогнозировать и предупреждать управленческие органы. Получив такую информацию, компетентные органы управления могут принять необходимые профилактические меры, которые позволят минимизировать ущерб от действия стихийных разрушительных сил.

Кроме того, бывают так называемые рукотворные катастрофы (например, Чернобыльская, гибель атомхода «Курск», взрывы газопроводов и нефтепроводов, жилых домов в городах Москве, Нью-Йорке и др). Прямыми виновниками таких катаклизмов являются люди. Именно по их вине принимаются ошибочные в научном, техническом, экономическом и организационном плане решения, допускаются просчеты, недобросовестное выполнение служебных обязанностей, нарушаются эксплуатационные инструкции и т.п. Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических и социальных целях, перерастания их в кризисы социально-экономические, создания обстановки хаоса, паники и государственной нестабильности.

Специалисты, топ-менеджеры предлагают обоснованные меры для снижения техногенных катастроф. Так, губернатор Кемеровской области А. Тулеев предлагает на всех, где только можно, производственных участках заменять людей надежной техникой. Ключевым фактором надежно работающей системы безопасности труда на производстве (не только горном, подчеркивает А. Тулеев) становится соответствующее технологическое оборудование.

Итак, кризисы, катастрофы отменить нельзя, но их можно предвидеть, предупредить, минимизировать ущерб. Пути решения этих проблем — повышение качества человеческих ресурсов, их интеллекта, профессионализма и нравственности, совершенствование технологического оборудования.

Контрольные вопросы

1. Что следует понимать под понятием «кризис»?
2. Назовите основные типы кризисов.
3. Дайте характеристику основных типов экономических кризисов.
4. Назовите и проанализируйте основные причины кризисов.
5. Какое влияние оказывают кризисы на развитие социально-экономических систем?
6. Как воздействует человеческий фактор на кризисы, природные и техногенные катастрофы?

Литература

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. Изд. 2-е. М.: ИНФРА-М, 2004.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Под ред. Г.А. Александрова. М.: Изд-во МГУ, 2002.

Друкер П.Ф. Новые реальности. М., 1994.

Лужков Ю.М. Возобновление истории: Человечество в XXI веке и будущее России. М.: Изд-во МГУ, 2002.

Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.

Глава 3

Социально-политические кризисы

3.1. Сущность и содержание социально-политического кризиса

Существуют различные точки зрения на определение сущности и содержания социально-политического кризиса. Одни авторы отождествляют социально-политический кризис с кризисом государственного управления, другие различают эти два понятия, подчеркивая при этом, что социально-политический кризис отражает процессы, охватывающие не только органы государственного управления, но и деятельность ведущих политических партий и общественных организаций, входящих в политическую систему общества.

По нашему мнению, сущность социально-политического кризиса — глубокое расстройство всей политической системы общества, его государственных властных структур, резкое снижение эффективности управления социально-политическими процессами, обострение недовольства властью со стороны ведущих политических сил страны.

Содержание социально-политического кризиса характеризуется следующим:

- во-первых, возникновением острых политических конфликтов между различными ветвями власти — исполнительной, законодательной и судебной; наличием взаимных обвинений, требованиями изменения политического курса как во внутренней, так и во внешней политике;
- во-вторых, ухудшением отношений между федеральной центральной властью и некоторыми органами власти субъектов Федерации, нарастанием сепаратистских и националистических движений и конфликтов;
- в-третьих, ростом числа банкротств предприятий во всех отраслях национальной экономики, резким сокращением инвестиций в обрабатывающий сектор экономики, сниже-

нием роста ВВП, производительности труда, реальных доходов населения, увеличением безработицы, ухудшением качества жизни ведущих групп населения, явной неспособностью политического класса справиться с нарастающими экономическими и социальными катаклизмами.

Необходимо различать траектории развертывания социально-политического кризиса по вертикали и горизонтали. Вертикальное развертывание кризиса проявляется в правительственном кризисе (отставка всего состава правительства или его ведущих персон), падении авторитета и легитимности государственно-административной власти. Наблюдается разбалансированность, раскол в политических партиях и движениях, рушатся политические союзы и коалиции. Горизонтальная составляющая социально-политического кризиса находит проявление в кризисе федерализма, в резком ослаблении управленческого воздействия центральных органов власти на региональные и муниципальные образования, их непослушании, отказе выполнять директивные указания и распоряжения центра. Рушатся хозяйственные и экономические связи, технологическое и транспортное взаимодействие.

Острота и опасность социально-политического кризиса осложняется внешнеполитическим кризисом, появлением угрозы разного рода вооруженных конфликтов и войн.

3.2. Стадии развития социально-политического кризиса

Социально-политический кризис не возникает «вдруг», внезапно. Ему присущи следующие стадии (рис. 3.1).

1. **Латентная (скрытая) стадия.** Она начинается с выяснения наличия у различных политических групп противоречивых интересов и потребностей. До открытого столкновения дело еще не доходит, но при тщательном наблюдении и анализе поведения конфликтующих группировок можно заметить усиление напряженности в отношениях между ними, появление негативных высказываний и оценок. При определенных условиях эта стадия может исчезнуть или трансформироваться в другую.

2. **Стадия возникновения открытого инцидента** (повода). Открытое столкновение противоборствующих сил может возник-

нуть как в результате целенаправленной сознательной деятельности одной из сторон (или действиями обеих), а также стихийно. Это можно проиллюстрировать на примере зарождения и углубления политического кризиса в СССР (июнь—июль 1988 — май—июнь 1989 гг.), завершившегося прекращением существования СССР, деятельности КПСС, выработкой курса на вхождение в рыночную экономику.

В начале конфликт носил форму теоретической полемики между ведущим экономистом страны Л.И. Абалкиным, с одной стороны, и Генеральным секретарем ЦК КПСС М.С. Горбачевым — с другой. М.С. Горбачев настаивал на необходимости проведения коренной политической реформы в целях преобразования фундаментальных основ всей существовавшей в СССР политической системы. Только после этого можно вести речь о коренных изменениях в экономической системе. Первейшей задачей, по мнению М.С. Горбачева, должно было быть проведение политической реформы как стимула экономических преобразований. Академик Л.И. Абалкин поставил под сомнение обоснованность стратегии реформирования, предлагаемой М.С. Горбачевым. Он настаивал на том, что в первую очередь надо осуществлять реформирование экономики страны, опираясь на экономические рычаги и средства, и только после достижения определенных экономических результатов приступить к реформам политической системы.

Можно утверждать, что стратегический экономический реализм академика Л.И. Абалкина был бы для страны более предпочтительным, но, к сожалению, он не был активно поддержан тогдашней политической элитой.

3. Стадия обострения кризиса в социально-политических отношениях. Оно проявляется в открытой и скрытой формах и в различных событиях. В нашем анализе обострения кризиса в социально-политических отношениях выделим такие вехи, как XIX Всесоюзную партийную конференцию, Первый съезд народных депутатов РФ, референдум о сохранении СССР, августовские события 1991 г., декабрьские дни этого же года, знаменовавшие конец существования СССР, либерализация цен (январь 1992 г., сентябрь—октябрь 1993 г.) и т.п.

Каждое из этих событий не было запрограммировано и предопределено заранее. Для понимания происходящего важно

иметь в виду и то, что каждое событие было не только результатом игры на соответствующих полях политического пространства, но само становилось причиной того, что последующие события развивались так, а не иначе.

Практика показывает, что политическими процессами не управляют некоторые вечные законы политической борьбы. В их реальном развертывании имеется большой запас неопределенности. Причина этой неопределенности — многогранность разрешаемого в том или ином событии противоречия или группы противоречий.

4. Стадия завершения или ослабления кризиса. На завершающей стадии социально-политический кризис может быть исчерпан в случае выхода из борьбы ведущих участников политического конфликта или при значительном снижении накала противостояния. Это можно подтвердить характером складывающейся политической ситуации в России.

С тех пор как в октябре 1993 г. возникло острое, доведенное до вооруженного столкновения, противоборство между силами, поддерживающими первого президента Б.Н. Ельцина, с одной стороны, и силами, поддерживающими Верховный Совет, с другой, произошли крупные позитивные перемены.

Во-первых, достигнуто согласие всех политических сил страны действовать в рамках Конституции.

Во-вторых, стабилизировались взаимоотношения между федеральным центром и большинством регионов.

В-третьих, в законодательных рамках решаются отношения собственности. Можно говорить об утверждении в России смешанной собственности — частной, государственной, муниципальной и кооперативной — при ее конституционной защите и равноправии.

В-четвертых, утвердились относительно спокойные деловые отношения между всеми ветвями власти в России: законодательной (Федеральное Собрание), исполнительной (Правительство и органы государственного управления), судебной, Президентом РФ и его администрацией. В стенах законодательных органов все реже звучат экстремистские заявления, лидеры политических партий и руководители думских фракций начинают все в большей степени осознавать, что экстремизм ни слева, ни справа не приносит политических дивидендов.

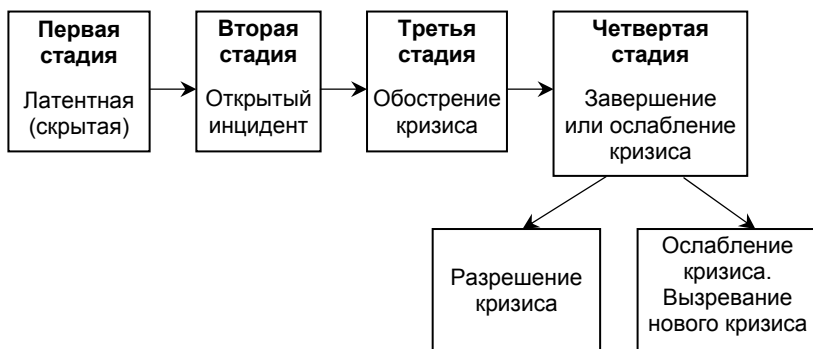


Рис. 3.1. Процесс развития социально-политического кризиса

Однако совокупность наметившихся позитивных сдвигов еще не дает оснований утверждать, что новое обострение социально-политического кризиса невозможно. В России пока не сложилась система полнокровных, сравнительно массовых политических партий, имеющих прочную социальную опору в обществе. В экономической и социальной сферах не преодолены кризисные явления: инфляционные процессы не остановлены, жизненный уровень значительного числа населения продолжает оставаться низким, миллионы людей продолжают получать доходы ниже прожиточного минимума; разрыв в уровне жизни 10% богатых и 10% бедных продолжает увеличиваться и достигает в настоящее время 1:15; все еще велика доля нищих и обездоленных; не преодолены в полной мере явления сепаратизма и национализма¹. Такова реальность российской действительности. Она не так уж благодатна, чтобы почивать на лаврах. Нельзя забывать о точках социальной и политической напряженности, которые могут перерасти в социально-политические кризисы.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение социально-политического кризиса.
2. Раскройте основные характеристики социально-политического кризиса.

¹ См.: Завтра. 2008. Июль. № 38.

3. Проанализируйте стадии возникновения и развития социально-политического кризиса.
4. Назовите возможные причины вызревания нового социально-политического кризиса в Российской Федерации.

Литература

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. М.: Аспект Пресс, 1995.

Леонтьев М. Хозяин чрезвычайного положения М. Саакашвили// «Профиль» 12/42.2007.

Лужков Ю.М. Возобновление истории: Человечество в XXI веке и будущее России. М.: Изд-во МГУ, 2002.

Глава 4

Кризисы и безопасность развития

4.1. Экономическая составляющая в структуре национальной безопасности

В трудах экономистов понятию «экономическая безопасность» даются различные определения. По нашему мнению, наиболее адекватным является такое определение экономической безопасности: состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечиваются гарантированная защита национальных интересов, социальная направленность политики, достаточный оборонный потенциал даже при неблагоприятных условиях развития внутренних и внешних процессов.

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

С сожалением приходится констатировать, что темпы экономического роста на душу населения в России в кризисные 1990-е годы резко упали. В начале XXI в. среди 209 стран мира наша страна занимает по этому показателю 196-е место.

Для анализа состояния экономической безопасности важное значение имеют показатели (индикаторы), т.е. те предельные величины, несоблюдение которых приводит к формированию негативных, разрушительных тенденций в области экономической безопасности.

В экономической литературе приводятся количественные характеристики уровней безопасного состояния экономики, их пороговые значения (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Пороговые значения уровней безопасности

Название пороговых значений	Пороговое значение	Фактическое состояние
Доля в промышленном производстве обрабатывающей промышленности	70%	50%
Объем инвестиций, % от ВВП	25%	13%
Расходы на научные исследования, % от ВВП	2%	0,5%
Доля новых видов продукции в объеме выпускаемой продукции (машиностроение)	6%	2,6%
Продолжительность жизни населения	70 лет	64 года
Разрыв между доходами 10% самых высокодоходных и 10% самых низкодоходных групп населения	8 раз	14—15 раз
Доля импорта во внутреннем потреблении: всего в том числе продовольствия	30% 25%	53% 30%
Дифференциация субъектов Российской Федерации по прожиточному минимуму	1,5 раза	5 раз

Приведенные в табл. 4.1 основные пороговые значения уровней экономической безопасности Российской Федерации применительно к современному этапу имеют отрицательную тенденцию. Если оценивать ослабление научно-технического потенциала, резкую дифференциацию в доходах основных групп населения, возникновение чрезвычайных ситуаций, утечку финансовых средств за рубеж, то по этим показателям экономическая безопасность России продолжает опасно снижаться.

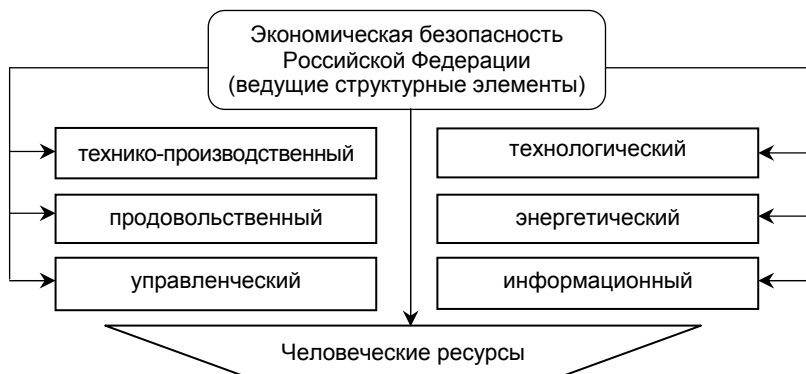


Рис. 4.1. Элементы экономической безопасности

Содержание понятия «экономическая безопасность Российской Федерации» может быть рассмотрено в относительно статичном состоянии как комплекс таких важных для национальной экономики элементов, как человеческие ресурсы, технико-производственный, технологический, продовольственный, энергетический, управленческий и информационный элементы.

К сожалению, здоровье населения России хуже, чем в индустриально развитых странах. В целом по интегральному показателю здоровья россияне находятся на 68 месте в мире. Средняя трудоспособность российского рабочего, если оценивать по количеству лет работы, потерям рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев, активности на работе, в два раза ниже, чем рабочего США.

В условиях повышения роли науки в производстве, его постоянного усложнения профессионализм, компетентность и нравственность человеческих ресурсов в значительной мере определяют состояние экономической безопасности.

Большое значение для обеспечения экономической безопасности государства имеет ее *технико-производственная составляющая*. Это способность индустрии страны в случае нарушения внешнеэкономических связей или углубления экономического кризиса компенсировать их негативные последствия, удовлетворять общественные, в том числе и оборонные, потребности.

Вместе с тем анализ данных Госкомстата РФ показывает, что высокотехнологичные отрасли — производство станков, кузнечно-прессовых машин, радиоэлектронной аппаратуры, компьютеров, современных средств связи — составляют чуть более 5% от уровня 1991 г.

Технологическая составляющая экономической безопасности предполагает такое состояние научно-технического потенциала, которое гарантирует в минимально короткие сроки самостоятельную разработку новейших технологических решений, обеспечивающих прорыв в ведущих отраслях гражданского и оборонного производства.

Ведущим направлением в научно-технической сфере является гуманизация технического прогресса, смещение приоритетов в сторону биологии, биохимии, биофизики, медицинских наук, информационных услуг, т.е. в сторону тех направлений науки и техники, которые повышают качество жизни людей.

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. Доля импортного продовольствия составляет 30%, по мясу и мясопродуктам — 34%. Это может привести к диктату цен, а также к разрушению отечественного производства, захвату российского внутреннего рынка.

В системе экономической безопасности велика роль *энергетической составляющей*, которая предполагает обеспечение стабильности поставок энергоносителей для нужд национальной экономики и оборонного комплекса. Энергетическая составляющая может стать ограничителем экономического роста. Рост производства вызовет увеличение внутреннего потребления топлива. Между тем топливная промышленность в настоящее время не готова заметно увеличить объемы своей продукции. Практически все крупные и средние месторождения нефти вовлечены в эксплуатацию и находятся преимущественно в поздней стадии разработки. Приросты разведанных запасов почти по всем видам топливных ресурсов в течение длительного времени не компенсировали добычу.

В структуре экономической безопасности особое место занимает *управленческая составляющая*. Сейчас судьбы экономики в значительной мере определяются качеством управленческого потенциала, эффективностью систем управления на макро- и микроуровне.

На российских предприятиях не преодолено упрощенное представление о проектировании и принципах управления социально-экономическими системами. Порой все дело сводят к изменению форм собственности и к переделу собственности, но не уделяется внимание созданию современной системы управления финансами (прежде всего управления затратами), разработке детальных маркетинговых программ продвижения выпускаемой продукции на внутренний или внешний рынок.

Информационная составляющая экономической безопасности предполагает такой порядок взаимного обмена экономическими, социальными, научно-техническими и военными сведениями внутри народнохозяйственного комплекса и с зарубежными

партнерами, при котором будет гарантироваться надлежащая тайна ведения бизнеса в интересах государства, общества и хозяйствующего субъекта.

Информатизация социально-экономической сферы оказывает как положительное, так и отрицательное воздействие на ее развитие. О негативном воздействии на экономическое сознание и поступки российских граждан говорят следующие факты. Сотни мошеннических финансовых пирамид, раскрученных различными каналами телевидения, позволили мошенникам ограбить миллионы доверчивых российских граждан, а недобросовестная реклама способствовала распродаже некачественных товаров на сотни миллионов долларов.

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.

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

Анализ основных элементов, составляющих экономическую безопасность Российской Федерации, показывает, что ее пороговые значения в условиях кризиса национальной экономики в ряде случаев превысили минимально допустимые нормы. Угрозы и опасности охватили ряд отраслей экономики, затронули фундаментальные основы обеспечения жизнедеятельности человека и государства. Складывающаяся ситуация требует оперативной разработки эффективной стратегии обеспечения экономической безопасности России.

4.2 Показатели (индикаторы) экономической безопасности применительно к производственному предприятию

Ряд исследователей считают, что для построения системы количественных и качественных показателей экономической безопасности на уровне предприятия целесообразно определять следующие показатели (индикаторы).

1. **Индикаторы производства:** динамика производства (рост, спад, стабильное состояние, темп изменения); реальный уровень загрузки производственных мощностей; доля НИОКР в общем объеме работ; темп обновления основных производственных фондов; стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень 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.

2. **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.

3. **Социальные индикаторы:** уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом; уровень задолженности по заработной плате; потери рабочего времени; структура кадрового потенциала (возрастная, квалификационная). Система организационно-режимных мер, связанных с охраной помещений и фондов носителей информации, мер по обеспечению физической охраны наиболее ответственных лиц компании (предприятия), а также системы по работе с кадрами, включая профилактические мероприятия (психологическое тестирование, анализ поведения сотрудников и т.п.).

4. **Меры борьбы с промышленным шпионажем**, с «охотниками за головами», с утечкой информации о состоянии социально-экономического и финансового положения предприятия, его конкурентоспособности.

Опасность утечки информации может быть связана с действиями менеджеров, в особенности менеджеров самого высокого уровня, секретарей, а также тех, кто долгое время работал с одним и тем же шефом или имел доступ к конфиденциальной информации.

5. **Оценка состояния службы безопасности предприятия (организации).** Основной задачей службы безопасности является обеспечение надежной охраны зданий, офисов, специальных сооружений, личной безопасности руководителей персонала,

защита коммерческих тайн. Работники служб безопасности участвуют в оценке партнеров, клиентов, контролируют возврат просроченной задолженности, помогают оценивать потенциал конкурирующих компаний. Однако практика свидетельствует о многих недостатках, присущих службам безопасности многих предприятий. Среди них: пренебрежение профилактикой угроз; склонность ориентировать работу службы безопасности только на охрану материальных ценностей, на конфиденциальность делопроизводства и т.д. Именно поэтому существенной проблемой остается подбор кадров для службы безопасности.

Менеджеру необходимо иметь в виду, что обеспечение безопасности предприятия нельзя возлагать только на службу безопасности. Это проблема комплексная. Она может быть успешно решена только тогда, когда этим важным делом наряду со службой безопасности будут заниматься все руководители и сотрудники фирмы.

4.3. Основные направления совершенствования управления экономической безопасностью страны

За последние 4—5 лет в экономике России произошли положительные сдвиги. Ряд важных отраслей промышленности успешно преодолевают кризисное состояние и выходят на траекторию стабильного и устойчивого развития. Но говорить о том, что экономика страны полностью оправилась и негативные тенденции — явление давно минувших дней, было бы чрезмерно оптимистично и безответственно.

В настоящее время значительная часть отечественных предприятий, работая в нестабильной экономической среде, являются убыточными, переживают глубокий спад производства и находятся в критическом состоянии или в состоянии банкротства. Такое их положение представляет определенную опасность как для экономики и социальной стабильности в регионе и обществе в целом, так и для потенциала и коллектива каждого предприятия. Неполная загрузка мощностей, неэффективное их использование, а тем более разрушение созданного потенциала предприятия представляют угрозу экономическим, материаль-

ным основам жизнедеятельности коллектива и общества, для поддержания которых он создавался и развивался.

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

В литературе по вопросам управления можно найти обоснование различных подходов для вывода страны на траекторию устойчивого развития и обеспечения экономической безопасности. Остановимся на некоторых из них.

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

Нельзя переоценить роль государства в совершенствовании управления государственной собственностью и создании механизма повышения эффективности ее использования.

Возрастает роль государства в реструктуризации предприятий в целях совершенствования их организационной структуры, обеспечивающей снижение производственных и управленческих издержек, экономию оборотных средств, интеграцию науки и производства.

2. Для повышения уровня экономической безопасности на макро- и микроуровне особое значение имеет всемерная поддержка малого предпринимательства. Малое предпринимательство позволяет обеспечить структурные сдвиги в производстве, активизировать инновационные процессы, разрабатывать, осваивать новые технологии в различных отраслях национальной экономики.

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

3. Важным направлением обеспечения экономической безопасности является инновационная деятельность различных типов предприятий. Чтобы эта деятельность была более продуктивной, необходимо сформировать единую государственную инновационную политику, определить приоритеты развития инновационной сферы, усовершенствовать законодательные, нормативные акты, перевести предприятия на более высокие технологические уклады и создать для этого благоприятные экономические и финансовые условия.

Наиболее болезненная проблема для российской науки — проблема преемственности, передачи знаний и опыта от старшего поколения младшему. В связи с этим необходимо воссоздать государственную систему содействия кадровому обеспечению высокотехнологичных производств, организовать опережающую подготовку научных и инженерных кадров по приоритетным направлениям науки и технологии.

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

4. Приоритетным направлением развития, обеспечивающим экономическую безопасность страны, является разработка и реализация структурной политики, направленной на сохранение наиболее ценных элементов накопленного технического потенциала, преодоление сложившихся деформаций в отраслевой, внутриотраслевой и производственной структурах. Должна быть активизирована также научно-техническая политика. По расчетам специалистов, доля бюджетных расходов, направляемых в сферу НИОКР, должна быть не ниже 2% ВВП. Вероятно, можно было бы освободить от налогов затраты предприятий на НИОКР, обеспечить субсидирование затрат отечественных предприятий и организаций на импорт технологий, экспериментальных установок и производств.

5. В укреплении экономической безопасности страны могут сыграть значительную роль меры, направленные на предотвращение утечки капиталов из России и их возврат в национальную экономику.

Отсутствие эффективных мер противодействия утечке капиталов привело к тому, что национальная экономика потеряла колоссальный объем валюты, превышающий размер внешнего долга Российской Федерации.

За последние десять лет в разработанной западными технологиями системе утечки и отмывания российского капитала практически ничего не изменилось. Поток не иссякает и движется по тому же руслу. Эта река аккуратно уносит в среднем по 20—25 млрд долл. в год.

Сейчас в рамках поиска путей возврата отечественных капиталов из-за рубежа обсуждается вопрос о мере ответственности его владельцев за содеянные правонарушения. На наш взгляд, 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 бизнес-сообщества солидаризируются с теми, кто ратует об амнистии для тех бизнесменов, которые нарушают законодательство в процессе вывоза капиталов из России. Прежде всего речь идет о крупных отечественных банках, потерявших сотни миллионов долларов в результате мошеннических операций. Проблема возврата капиталов — 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 Российской Федерации. Это способствовало бы сплочению и духовному обогащению различных этнических, социальных групп людей и гармонизации общественных отношений.

Воспитание подрастающего поколения в духе патриотизма, социальной солидарности, гражданской ответственности, творческого труда на принципах социального партнерства и справедливости будет содействовать формированию высококачественного человеческого потенциала, интеллектуализации общественного производства, а значит, обеспечению экономической безопасности страны и преодолению кризиса.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные структурные элементы экономической безопасности и дайте им характеристику.
2. Определите показатели (индикаторы) экономической безопасности применительно к производственной организации.
3. Как обеспечить эффективное взаимодействие государства и бизнеса в интересах укрепления экономической безопасности страны?
4. Раскройте роль малого предпринимательства в повышении экономической безопасности страны.
5. Какие меры необходимо предпринять для предотвращения утечки капиталов из России?
6. Что понимается под воспитанием российских граждан в духе патриотизма и гражданской ответственности?

Литература

Беляев А.А., Коротков Э.М. Управление экономической безопасностью общества // Вестник университета. М., 2001. № 1(2).

Безопасность Евразии — 2002: Энциклопедический словарь-ежегодник / Рук. проекта В.Н. Кузнецов. М., 2003.

Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 2.

Гусев В.С., Кузин Б.И., Медников М.Д. и др. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов: Учебник. СПб.: Очарованный странник, 2001.

Глава 5

Кризисы в развитии организации

5.1. Организация как структурный элемент общественной системы

Организация может быть определена как объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил. Организация — это элемент общественной системы. Она не существует без общества, и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Организация — объект и субъект общества. Будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет специфические потребности, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет обществу определенные требования.

В значительной мере и индивидуальное, и групповое поведение людей определяется их включенностью в организации. Особенно значима роль организаций в регулировании совместной деятельности людей.

В качестве организации может рассматриваться отдельное предприятие, образовательное учреждение, акционерное общество, банк, страховая компания, туристическая фирма и др., а также различные государственные органы управления и их структурные подразделения.

В литературе, посвященной сфере управления, обсуждается вопрос о правомерности распространения понятия «кризис» на отдельную организацию (предприятие), фирму. Мы исходим из того, что организация является социальной подсистемой более сложной и масштабной общественной системы: корпорации, отрасли, национальной экономики. Возможность возникновения кризисов в масштабе национальной экономики, а также той или иной отрасли — явление объективное и обусловлено нали-

нием различных внутренних и внешних рисков (рис. 5.1). Организация как элемент, подсистема более сложной общественной системы, с одной стороны, испытывает воздействие кризисных явлений, возникающих в целостной, более общей, системе, а с другой — имеет самостоятельный потенциал, свою динамику и ритм развития. Организация, подчиняясь закономерностям циклического развития более общей социально-экономической системы, имеет при этом собственные циклы и динамику проявления кризисов. Поэтому логично утверждать, что каждая организация может быть подвержена возникновению кризиса разной глубины, траектории развития и последствий.

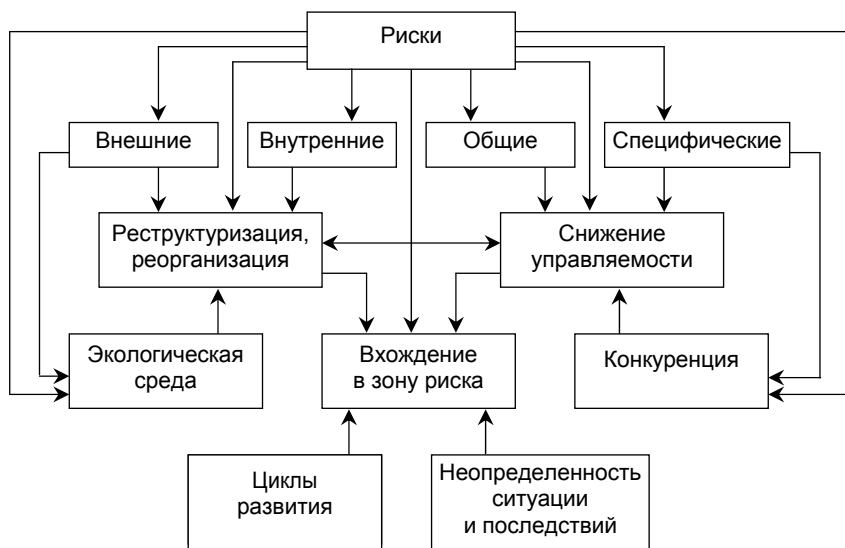


Рис. 5.1. Факторы рискованного развития

Организация — открытая система. Ей присущи различные факторы внешней среды. Ряд исследователей *факторы внешней среды* разделяют на факторы прямого воздействия (поставщики, трудовые ресурсы, учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты) и факторы косвенного воздействия: состояние экономики, научно-технический прогресс (его уровень), социально-культурные и политические перемены, социальные, национальные конфликты, кризисы в других странах.

Факторы внутренней среды организации включают структуру, задачи, технологии, способности и потребности человека, социально-психологический климат, организационную культуру и др.

Воздействие на организацию внешних и внутренних факторов, как прямых, так и косвенных, в значительной мере зависит от области деятельности организации, ее масштабов, профессионализма управленческих кадров, мониторинговой деятельности и др.

Соотношение влияния внешних и внутренних факторов возникновения кризиса в организации различно. Например, при возникновении дефолта в 1998 г. в России наблюдалась большая дифференциация среди различных финансово-кредитных организаций по степени проявления и глубины данного кризиса. Одни банки («Российский кредит», «Агро-банк» и др.) оказались буквально на грани банкротства и ликвидации, другие долгое время сопротивлялись кризисным явлениям, третьи нашли возможность даже улучшить свое финансовое и социально-экономическое положение, поднять свой рейтинг. Это объясняется многими причинами (факторами) как внутреннего, так и внешнего характера. Среди них можно назвать позитивные факторы: профессиональное управление, удачный риск, развитый антикризисный потенциал, эффективный маркетинг и реклама и др.

Отрицательное, усугубляющее воздействие на финансовое и социально-экономическое положение организации могли оказать такие внутренние факторы, как деловые, социально-психологические конфликты, просчеты в выборе экономической стратегии и др.

Все эти факторы необходимо тщательно отслеживать, чтобы своевременно и адекватно воздействовать на них.

5.2. Возникновение и распознавание кризисов организации

Как отмечалось ранее, кризисы возникают не вдруг, а под воздействием различных причин и факторов. Их наличие можно обнаружить в симптомах. Симптомы кризиса — это своеобраз-

ная характеристика того или иного показателя, отражающая состояние и тенденцию социально-экономического развития организации. К таким симптомам относятся, например, резкое уменьшение денежных средств на счетах организации или их чрезмерное увеличение; рост просроченной дебиторской задолженности; снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, так как это может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия).

Возникновение кризисных ситуаций в организации можно обнаружить и при наблюдении таких явлений, как рост текучести персонала, нарастание деловых и социально-экономических конфликтов, частая смена руководящего ядра организации, необоснованный рост издержек производства, сокращение или отсутствие прибыли.

На стадии возникновения кризисной ситуации менеджмент организации нередко прибегает к таким мерам, как выплаты акционерам высоких дивидендов, увеличение заемного капитала, продажа части активов, чтобы снять подозрения вкладчиков и банков в неблагополучном положении организации.

В современных российских условиях ряд руководителей фирм используют такие приемы, как фиктивное банкротство, реализация продукции через дочерние фирмы таким образом, чтобы основная часть выручки оставалась на счетах этих фирм, по подложным контрактам уводят средства в зарубежные банки и т.д.

Вместе с тем симптомы не в полной мере отражают причины кризиса. Порой подлинные причины кризиса кроются гораздо глубже его внешнего проявления. Оценивать кризисы надо с учетом всей совокупности симптомов, причин и реальных факторов.

Фактор — существенное обстоятельство в каком-либо явлении, процессе. Фактор кризиса — зафиксированное событие, характерное состояние и установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса, проявляющегося в резком спаде производства товаров по сравнению с платежеспособностью.

Причина кризиса — событие или явление, вследствие которых появляются факторы кризиса. Например, причинами кризиса неплатежеспособности предприятия являются следующие:

снижение или недостаточный рост выручки; опережающий прирост обязательств; затоваривание, когда рынок снижает спрос на продукцию из-за ее неудовлетворительного качества, высокой цены или уменьшения в ней потребности, и т.п. Нерегулируемая инфляция также может стать фактором кризиса. Причиной инфляции обычно является рост массы денег, не обеспеченных товарами и золотовалютными резервами, или непродуманная финансовая политика Центрального банка.

К причинам, факторам возникновения кризисов в организации можно подойти с позиций теории систем. Ранее уже говорилось о том, что социально-экономическая организация является системой и представляет собой целостность. Система может находиться в статичном и динамичном состоянии, в состоянии функционирования и развития. При этом целостность социальной системы сохраняется, если, конечно, не происходит ее физического разрушения.

В условиях командно-административной системы бывшего СССР целостность и социально-экономическая устойчивость предприятий достигалась в основе своей внешними факторами, т.е. управленческими воздействиями министерств, отраслевых главков и других хозяйственных ведомств. Такими воздействиями были, например, снижение плановых заданий, изменение организационной структуры, обновление и смена руководства, дополнительное финансирование и т.п. Такого рода внешнее управленческое воздействие часто позволяло предприятиям предотвращать наступление кризиса. Но это не означает, что полностью снималась проблема социально-экономической устойчивости предприятия. Ее решение перемещалось на другой уровень: отраслевой, региональный и государственный.

Почти все экономические реформы в бывшем СССР охватывали, как правило, экономику в целом или ее отраслевые сегменты (например, реформирование системы управления советской экономикой и создание совнархозов; многочисленные укрупнения и разукрупнения министерств, ведомств; внедрение генеральных схем управления; разработка общегосударственной системы автоматизированного управления).

Эти довольно крупные социально-экономические преобразования мало, а порой никак не затрагивали механизмы хозяйственного управления на уровне основного звена экономики — предприятия.

В условиях развивающегося рынка для эффективного управления организацией (предприятием, фирмой, акционерным обществом) механизмы внешнего воздействия должны быть дополнены системой внутренних факторов экономического, социального и психологического характера. Кроме того, необходимо учитывать саморегулирующие процессы социально-экономических систем, их самонастройку на основе действия принципа обратной связи.

Изучение опыта распознавания кризисных ситуаций, возникающих на предприятиях (в организациях), даст возможность рекомендовать ряд процедур, которые позволяют осуществлять эту деятельность более успешно. К таким процедурам относятся: четкая классификация кризисов; моделирование потенциальных кризисов; своевременное отслеживание симптомов и факторов кризисов; создание специальных антикризисных групп и служб мониторинга и др.

5.3. Этапы циклического развития организации

Экономисты предлагают разные подходы к выделению циклов (этапов) развития коммерческих организаций. Сторонники концепции жизненных циклов организации считают, что выявление, анализ жизненных циклов, их описание позволяют предсказывать поведение, динамику, возникновение кризисов организации (фирмы), а следовательно, предотвращать или минимизировать их влияние.

Рассмотрим концепцию жизненных циклов, разработанную И. Адизесом (рис. 5.2). Согласно данной концепции, развитие организаций проходит определенные стадии, на которых изменяются приоритеты четырех видов деятельности: достижение результатов, предпринимательской деятельности, управления с помощью формальных правил и процедур и интеграции индивидов в организации. Продвижение от одной стадии к другой происходит прежде всего благодаря разрешению важнейших проблем последовательных стадий. В соответствии с этой моделью организация начинает свое развитие с приоритета предпринимательской деятельности, затем следует приоритет результативности производства. Формализации деятельности и интеграции придают особое значение, как только достигается зрелость.

Организационный упадок происходит из-за придания чрезмерного значения стабильности, правилам и процедурам.

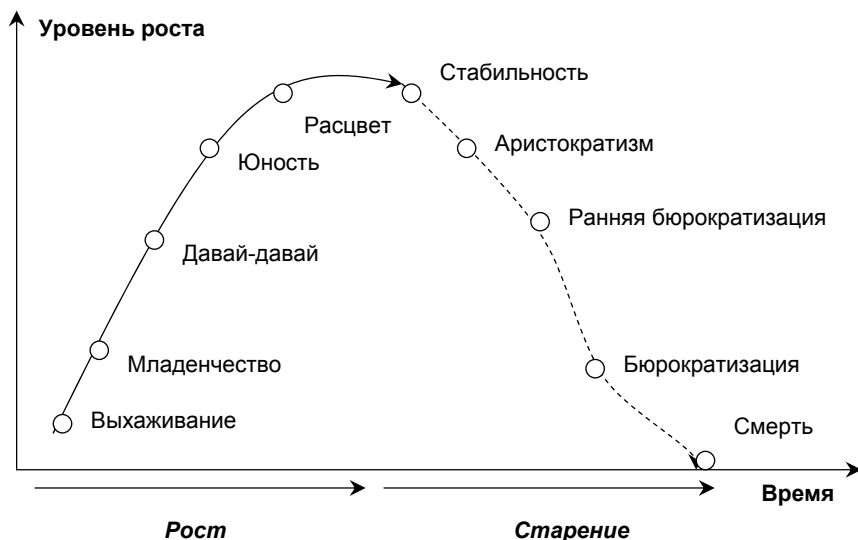


Рис. 5.2. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу

Рост и старение организации наиболее очевидны, если рассматривать взаимосвязь двух важнейших факторов жизнедеятельности организации — гибкости и контроля. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется — контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

В процессе роста любая организация (фирма) сталкивается с определенными трудностями и проблемами, которые на каждом этапе развития организации можно условно разделить на две группы: болезни роста и организационные патологии. Болезни роста — это проблемы, которые обусловлены незрелостью компании. Их очень трудно (а иногда и не нужно) избегать, но они могут быть преодолены силами самой организации. К организационным патологиям относятся непреодолимые болезни роста, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии.

Таким образом, задача менеджмента организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий. При правильной стратегии и тактике развития фирмы (организации) она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии бесконечно долго.

Ключ к успеху в управлении организацией состоит в умении сосредоточиться на решении важнейших проблем, присущих данной стадии жизненного цикла организации, чтобы она смогла развиваться дальше.

Первой стадией жизненного цикла является *Выживание* — этап зарождения организации. Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего уже возникли. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Лидер (учредители) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации (фирмы), пытается «продать» идею о ее будущем успехе. У лидера определены внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

На стадии *Младенчество* внимание перемещается от идей, возможностей к результатам производства — удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Наступает время действовать. Действия могут измеряться уровнем продаж.

Когда денежные потоки и деятельности организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития — «*Давай-давай*» — стадия быстрого роста. На этом этапе преодолевается нехватка жизненных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Это часто делает основателя и организацию самонадеянными и самоуверенными. Компания действует методом проб и ошибок. Чем крупнее ошибка, тем более существенные потери она несет (это может быть потеря доли рынка, важного клиента или денежных сумм).

В дальнейшем такие действия приводят организацию к кризису. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать набор правил и норм, которые будут определять, что можно делать и чего необходимо избегать. Возникает необходимость создания административной подсистемы — перехода от управления по интуиции к более

профессиональному управлению. Если этого не произойдет, организация может оказаться в состоянии банкротства.

Описанные выше черты являются факторами перехода организации к следующему этапу — *Юности*. Сотрудники организации, становясь старше, стремятся к более стабильной деятельности, совершенствуют свои лучшие приемы и методы и приближаются к профессиональной административной бюрократии.

Если систематизация административной деятельности произошла успешно и руководство институционализировалось, организация движется к следующему своему этапу развития — *Расцвету*. Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью.

Расцвет организации — это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Если организация не пополняется новыми силами, теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти. Организация достигает новой стадии — *Стабилизации*, которая является концом роста и началом падения.

В организациях падение предприимчивости, духа предпринимательства приводит к стабилизации, а затем к *Аристократизму*. Признаками этого являются большие недозагруженные мощности, организационная инертность, большая численность управленческого аппарата, наличие в коллективе фирмы оппозиции. Такое положение говорит о переходе организации к следующему этапу старения — *Ранней бюрократизации*. Это могут быть как крупные, средние, так и малые фирмы. Их маркетинговая техническая политика требует принятия нестандартных решений, поиска новых рынков, освоения новых видов продукции с учетом требований потребителей. Но со стороны менеджмента адекватной реакции на соответствующие требования не происходит; утрачиваются динамизм и энергия в управленческой деятельности.

Наступает следующий, заключительный этап, — *Бюрократизация и Смерть*. На этом этапе компания (организация) не создает необходимых ресурсов для самосохранения. У нее нет ориентации на результат, отсутствует стремление к изменениям, нет

целеустремленно работающей команды, но существуют система, правила, предписания и процедуры.

Одним из характерных признаков бюрократии является культ письменного слова, директивного стиля. Организация обращена только на себя и связывается с внешним миром только через узкие каналы. Существует тотальный бессмысленный контроль. Внешне организация напоминает монстра, но на самом деле ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение.

Смерть организации может наступить не обязательно мгновенно, особенно если по той или иной причине ее поддерживают органы власти. Но если организация полностью зависит от клиентов, смерть наступает сравнительно быстро, поскольку клиенты отворачиваются от нее и отказываются ее поддерживать.

Итак, для менеджмента важно учитывать, что возможность возникновения кризиса возрастает при переходе организации из одного этапа в другой. Но не всегда это будет кризис разрушения; это может быть кризис обновления, ускорения и поиска.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «организация как элемент общественной системы».
2. Перечислите факторы, симптомы и причины возникновения кризисов предприятия.
3. Назовите основные этапы жизненного цикла организации и дайте им характеристику.
4. Почему возрастают возможности возникновения кризисных ситуаций в организации при переходе от одного этапа развития к другому?

Литература

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Антикризисное управление: теория практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Под ред. Г.А. Александрова. М.: Изд-во МГУ, 2002.

Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2000.

Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.

Раздел II

Формирование и проявления антикризисного управления

Глава 6

Основные проблемы разработки и применения средств антикризисного управления

Как отмечалось в предыдущих главах, опасность кризисов существует всегда, даже тогда, когда предприятие (организация) ведет свою деятельность сравнительно успешно и у него не обнаруживаются симптомы возникновения кризисной ситуации. Это обусловлено тем, что в процессе управления менеджеру часто приходится принимать решения в условиях неопределенности. Кроме того, социально-экономическая система развивается циклично, и при переходе системы от одного цикла к другому могут возникнуть острые противоречия и непрогнозируемые конфликты, что может вызвать спонтанные кризисы, бифуркационные катаклизмы. Отсюда возникает необходимость разработки и применения эффективных способов, приемов противодействия возникающим негативным, а порой очень опасным кризисным ситуациям, грозящим существованию человека или наносящим вред его здоровью.

Итак, антикризисное управление — объективная необходимость. Содержание, основные направления и проблематика антикризисного управления весьма обширны и многоаспектны. Структурно их можно объединить в следующие группы: методология антикризисного управления; организационно-управленческие проблемы преодоления кризисов; вопросы технологии антикризисного управления.

6.1. Методологические проблемы разработки, применения методов и средств антикризисного управления

В общем плане методология управления — это логическая организация деятельности, состоящая в системном определении

целей, ориентиров, подходов, а также средств и способов их достижения.

Для методологии антикризисного управления характерно положение о необходимости своевременно предвидеть, распознавать, оценивать тенденции развития социально-экономических систем, учитывать их влияние на содержание проблем и предопределять пути их решения. Ядром методологии антикризисного управления является системный подход, который требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связи между элементами системы, а также противоречий и конфликтов внутри системы и с внешней средой.

Системный подход надо рассматривать в органическом единстве с диалектикой, при котором он дополняется и обогащается параметрами всеобщей изменяемости, преемственности развития, динамичности процессов и взаимосвязи действующих факторов.

Весьма важным является положение системного подхода в вопросе о степени качественной самостоятельности элемента в составе целого. В некоторых типах организационных систем элементы в рамках целого в значительной степени «теряют свое лицо». Общее, совокупное интегральное качество здесь как бы «забывает» проявление собственных свойств элементов. Чем крупнее организационные системы, тем отчетливее выявляется сосуществование двух рядов качественной определенности: части и целого «элемента» и совокупности системы, индивида и вида и т.п. Это удвоение качеств существования в конце концов требует отчетливого различения уровней интегральных качеств целого и элементно-предметного уровня его составляющих.

В методологии антикризисного управления свое место призван определить синергетический подход. Его суть заключается в том, что динамический хаос в форме неуправляемого, турбулентного движения в процессе самоорганизации способен выступить конструктивным творящим началом тех или иных форм упорядоченности. Такого рода процессы происходят как в природе, так и в обществе, как в сложных, так и в сравнительно простых системах.

Сложные природные и общественные системы не являются абсолютно стабильными и равновесными. Их характеризует квазистабильность, относительная равновесность.

Синергетический подход существенно уточняет механизмы возникновения из хаотических процессов упорядоченных структур. Это происходит через бифуркационные точки разветвления и флуктуационные воздействия, что рождает качественно новые системы. Существенной характеристикой точки бифуркации является принципиальная непредсказуемость дальнейшего поведения и траектория развития системы.

Сложноорганизованным системам нельзя навязывать пути развития. Необходимо понять, как можно способствовать их собственным тенденциям развития. Синергетическая методология исходит из того, что всегда существуют альтернативные пути, формы развития социальных систем, есть возможности выбора, нет жесткой предопределенности, детерминированности. В момент неустойчивости даже малые возмущения могут существенно влиять на развитие системы в целом и ее траекторию. Чрезвычайно эффективны бывают малые, но правильно организованные резонансные управляющие воздействия на сложную общественную систему, т.е. управляющее воздействие должно гармонично согласовываться с действием внутренних тенденций развивающихся систем.

Синергетический подход — это дальнейшее развитие системного диалектического подхода, который дает антикризисному управляющему новые, более эффективные возможности применения средств и методов воздействия на организационные системы.

6.2. Организационно-управленческие проблемы предотвращения и преодоления кризиса

Деятельность по предсказанию, прогнозированию предкризисных и кризисных ситуаций на макро- и микроуровне занимает особое место в антикризисном управлении. Своевременно обнаружить наступление кризиса по слабым сигналам и симптомам — дело сложное, но вполне разрешимое. От того, на-

сколько достоверным и оперативным будет прогноз, зависит предотвращение кризиса или его ослабление.

Важной проблемой антикризисного управления является разработка программы, алгоритма антикризисных мер, оперативное применение которых в разных звеньях системы управления в значительной степени устраняет опасность разрастания и углубления кризисной ситуации (рис. 6.1). Менеджеры знают, что не всякий кризис можно предотвратить (а порой и не следует его предотвращать). Возникают кризисы закономерные (объективные), их надо постепенно, шаг за шагом преодолевать, обеспечивать жизнедеятельность организации в условиях кризиса. Это значительно усложняет процесс управления кризисной организацией, требует от всех работников аппарата управления, и особенно от ведущих менеджеров, творческого подхода к разработке и реализации управленческих решений.

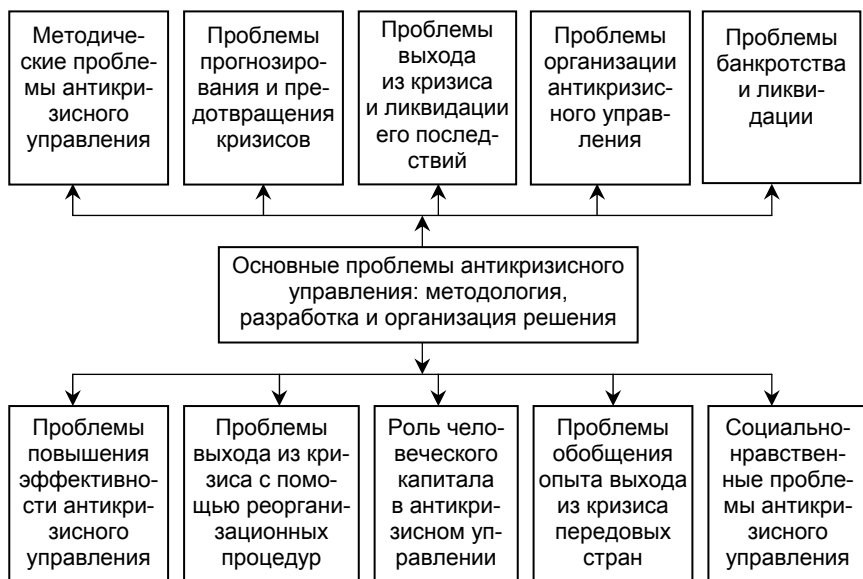


Рис. 6.1. Основная проблематика антикризисного управления

В эту группу входят также проблемы выхода из кризиса с помощью реорганизационных процедур: перепрофилирования предприятия-должника; закрытия нерентабельных производств;

ликвидации дебиторской задолженности; продажи части имущества должника; исполнения обязательств должника собственником его имущества или третьими лицами; уступки прав требования должника; слияния, поглощения, раздела; правового регулирования; разработки адекватной антикризисной стратегии и тактики и др. Сюда же следует отнести совокупность слабо разработанных в теории менеджмента таких вопросов, как: технология антикризисного управления; проблемы разработки инновационных стратегий; поведение фирмы в условиях неопределенности; разработка и принятие инвестиционных решений, способствующих выходу из кризиса; разработка управленческих решений в условиях риска.

Значительное влияние на качество антикризисного управления в России может оказать обобщение и применение опыта предотвращения и преодоления кризисных ситуаций в развитых странах.

Контрольные вопросы

1. Что понимать под методологией антикризисного управления?
2. Каково место синергетического подхода в методологии антикризисного управления?
3. Назовите основные организационно-управленческие проблемы предотвращения и преодоления кризисов.
4. Что вы понимаете под финансово-экономическими проблемами антикризисного управления?

Литература

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2000.

Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование». М.: Феникс, 2004.

Глава 7

Основные факторы повышения эффективности антикризисного управления

7.1. Понятие и критерии эффективности антикризисного управления

Эффективность управления зависит от многих факторов: внешней и внутренней окружающей среды организации; характера и масштаба деятельности организации; миссии, целей и стратегии организации, профессионализма и таланта менеджмента; постановки мониторинговой деятельности и др.

Различают понятия «экономическая эффективность» и «социальная эффективность» управления.

Под **экономической эффективностью** понимается результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, которая характеризуется отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам различных ресурсов (финансовых, физических, трудовых), обусловившим получение данного результата.

Профессор В.С. Ефремов считает, что при определении эффективности организации необходимо оценивать ее функциональное предназначение, ее полезность. А чтобы организация была полезной и эффективной, она должна постоянно подстраиваться под изменения в окружающей среде или активно воздействовать на окружающую среду в интересах осуществления своей функциональной полезности и эффективности.

Далее В.С. Ефремов отмечает, что среди экономистов распространено такое мнение: целью хозяйственной организации, ее эффективностью является максимизация прибыли. Такая точка зрения вряд ли может объяснить причины возникновения, существования и исчезновения организаций. По-видимому, оптимальным можно считать утверждение, что организации возникают и существуют потому, что помогают людям из-

влекать выгоду из совместной деятельности там, где одиночные усилия каждого либо невыгодны, либо невозможны.

В соответствии с таким подходом эффективной будет организация, в которой наибольший процент участников чувствуют себя свободными в возможности использовать организацию в качестве инструмента для достижения собственных целей. Это подтверждается тем, что чем в большей степени каждый участник ощущает посредничество организации, тем эффективнее организация и управление ею. Такое определение эффективности управления организацией носит преимущественно социально-психологический аспект.

Согласно данному подходу такие факторы, как прибыльность, производительность являются необходимыми условиями организационного выживания, а не самими целями.

В литературе, посвященной вопросам управления, можно встретить суждения о том, что понятие эффективности управления и его критериев можно применять к управлению организациями, которые находятся в устойчивом положении. Что касается управления и его эффективности по отношению к организациям, которые находятся в кризисном состоянии, то они, мягко говоря, в данном случае некорректны и малопродуктивны.

Авторы не могут согласиться с подобными суждениями. Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. *Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.* Конечно, оценить такую эффективность в количественных расчетных показателях гораздо труднее, чем при управлении организацией, находящейся в стабильном, позитивном развитии. Однако определить ее можно при анализе и общей оценке качества управления, его успешности и просчетов. Это относится и к социально-психологическому аспекту эффективности управления.

7.2. Пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления

Перед менеджментом, осуществляющим антикризисное управление, одной из актуальных проблем является повышение эффек-

тивности и качества управления. В литературе по антикризисному управлению выявлены и обоснованы следующие факторы, активное и умелое применение которых может способствовать решению этой центральной проблемы.

1. Научный подход к оценке складывающейся кризисной ситуации в развитии организации (фирмы), который предполагает: видение будущего предприятия, тенденций его развития; системный анализ состояния организации производства, нормирования, стимулирования условий труда, обслуживания рабочих мест, внедрения передовых приемов и методов работы; оценка финансового положения, управления персоналом и др. Это позволяет держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

2. Талант, творческие способности, волевая целеустремленность менеджера. Во многих кризисных ситуациях, природных катаклизмах, техногенных катастрофах названные индивидуальные качества являются определяющим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому важно при отборе кандидатов на должности антикризисных управляющих проводить специальное тестирование для выявления наличия этих качеств и способностей у антикризисных менеджеров. Пренебрежение такого рода процедурами отбора персонала в системах антикризисного управления может отрицательно сказаться на его эффективности.

3. Профессионализм антикризисных управляющих и социальная подготовка. Речь идет не только об общем профессионализме в области управления, который совершенно необходим, но и в дополнение к нему — о профессиональных знаниях и навыках, которые отражают специфику антикризисного управления. Профессионализм формируется системой вузовского и послевузовского специального обучения, обобщением и аккумулярованием практического опыта по предотвращению и преодолению различных кризисов.

В условиях довольно длительного кризиса в России были предприняты комплексные меры, направленные на создание в высших учебных заведениях программ, учебных пособий, тренингов для специальной подготовки студентов в области антикризисного управления. Кроме того, созданы специальные курсы повышения профессиональных знаний и умений в сфере ан-

тикризисного управления на базе высшего образования и практической деятельности в системах антикризисного управления.

По мнению авторов, и при подготовке менеджеров широкого профиля целесообразно больше внимания уделять развитию знаний и способностей к управлению в критических ситуациях.

4. **Методология разработки рискованных решений.** От качества управленческих решений зависит эффективность всей системы управления. Такая зависимость особенно велика в антикризисном управлении. Вот почему важно разработать методологию принятия рискованных решений.

Важными признаками рациональных рискованных решений являются своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, вариантность, непротиворечивость и комплексность. Обеспечение этих свойств имеет важное значение для повышения эффективности антикризисного управления.

5. Значительное влияние на эффективность антикризисного управления оказывает **корпоративность**. Корпоративность — это объединение работников фирмы на основе понимания и принятия ими миссии, целей и ведущих ценностей организации. Это фирменный патриотизм, готовность самоотверженно работать для общих интересов и достижения высокого имиджа организации.

Развитое чувство корпоративности является существенной опорой антикризисного управления. Корпоративность не возникает стихийно, а формируется сознательно менеджментом путем приобщения работников к делам фирмы и различным формам управления.

6. Важным фактором повышения эффективности антикризисного управления является **лидерство**. Лидерство — это ведущее положение отдельной личности, социальной, профессиональной группы, организации, обусловленное более эффективными результатами экономической, управленческой и научной деятельности; отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений.

Менеджер, обладающий качествами лидера, может сыграть решающую роль в предотвращении и преодолении кризиса или его смягчении.

7. Нельзя переоценить влияние на эффективность управления вообще и антикризисного управления, в частности, такого

фактора, как **оперативность** и **гибкость управления**. В кризисных ситуациях часто важен временной фактор: замедленная реакция, откладывание принятия решения «на потом» или «на авось» наносит непоправимый ущерб коммерческой деятельности фирмы. И наоборот, оперативные, решительные действия, своевременная, адекватная реакция могут оказать определяющее позитивное влияние на решение проблем предотвращения кризиса или выхода из него с минимальным ущербом.

8. **Разработка адекватной стратегии выхода или предотвращения кризиса**. В центре стратегии коммерческой организации должен находиться клиент, его сильные и слабые стороны. Стратегия должна конкретизировать цели, определять и распределять ресурсы, необходимые для достижения этих целей, отслеживать информацию о работе своей фирмы и своих конкурентов, предлагать несколько вариантов решений сложных проблем. Стратегия в антикризисном управлении призвана интегрировать все решения функциональных служб, подчинить их реализации намеченной стратегии организации. Только при этих условиях стратегия будет выполнять роль ведущего фактора повышения эффективности антикризисного управления.

9. Важным фактором эффективности антикризисного управления является **создание систем мониторинга кризисных ситуаций**. В общем случае под мониторингом понимается организация контроля состояния управляемого объекта и (или) внешней среды в режиме реального времени, обеспечивающего своевременность принятия решения и за счет этого значительно снижающего риск хозяйственной, финансовой или инновационной деятельности.

В настоящее время мониторинг осуществляется федеральными органами власти и управления; рядом министерств и ведомств, Администрацией Президента РФ; региональными структурами власти и управления, органами местного самоуправления; научными государственными и негосударственными организациями, независимыми структурами, выполняющими аналитические разработки.

По данным мониторинга можно судить о количественных и качественных изменениях в социально-экономических отношениях в регионе; структуре собственности; развитии конкурентной среды; динамике предпринимательства; финансово-эконо-

мическом состоянии градообразующих предприятий; инвестициях; конкурентоспособности отечественной продукции; «прозрачности» финансовых потоков и т.п.

Но, к сожалению, работа по организации мониторинговой службы на предприятиях далека от совершенства. Можно утверждать, что организация мониторинга кризисных ситуаций на средних и крупных предприятиях с использованием компьютерной техники в значительной мере повысила бы эффективность антикризисного управления на микроуровне — основном звене национальной экономики.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под эффективностью антикризисного управления?
2. Назовите критерии эффективности антикризисного управления.
3. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?
4. Можно ли организовать службу мониторинга кризисных ситуаций на предприятии?

Литература

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование». М.: Феникс, 2004.

Паршев А.П. Почему Россия не Америка. М.: Форум, 2003.

Теория управления: Учебник / Под ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. М.: Экмос, 2000.

Глава 8

Прогнозирование и оценка кризисов в процессе управления

8.1. Прогнозирование и классификация прогнозов

Понятие «прогноз» (от *греч.* prognosis) в общем плане означает предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определенных данных. Предвидение разделяется на научное и ненаучное (интуитивное, обыденное). Научное предвидение основано на знании закономерностей развития природы, общественной жизни, мыслительной деятельности; интуитивное — на сочетании сознательных и бессознательных начал, на «озарении» индивида; обыденное — на житейском опыте, связанных с ним аналогиях, событиях и т.п.

Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием, которое сопровождается сбором, обобщением и изучением тщательно отобранных данных.

Прогнозирование социально-экономических процессов тесно связано с планированием — общей функцией управления. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления.

Объектами прогнозирования могут быть национальная экономика в целом, социально-экономическое развитие региона, корпорации или отдельное предприятие (организация). В качестве объекта прогнозного исследования может быть взята одна из подсистем вышеназванных систем (материально-техническое снабжение, персонал, финансы, НИОКР).

В специальной литературе виды прогнозов классифицируются по различным основаниям.

По времени охвата различают краткосрочные прогнозы (1—2 года), среднесрочные (3—5 лет) и долгосрочные (10 лет).

По возможности воздействия предприятия (организации) на свое поведение — пассивные и активные прогнозы.

Пассивный прогноз исходит из того, что предприятие в силу ряда обстоятельств не предполагает активно воздействовать на внешнюю и внутреннюю среду.

Активный прогноз предусматривает возможность активных действий предприятия по предотвращению кризисных ситуаций или использованию методов, направленных на минимизацию ущерба в результате возникшего кризиса.

Прогнозы делятся на вариантные и инвариантные в зависимости от степени вероятности будущих событий. Если вероятность прогнозируемых событий велика, то прогноз включает в себя только один вариант развития фирмы, т.е. является *инвариантным*. Обычно инвариантный прогноз основывается на экстраполятивном подходе, простом предположении сложившейся тенденции. *Вариантный* прогноз основан на предположении о значительной неопределенности будущей среды и наличии нескольких вариантов развития.

По способу представления результатов прогнозы подразделяются на *точечные* и *интервальные*.

Точечный прогноз предполагает, что данный вариант включает единственное значение прогнозируемого показателя. *Интервальный прогноз* — это такое предсказание будущего, в котором предлагается некоторый диапазон значений прогнозируемого показателя.

Методические подходы к прогнозированию, его целям и задачам на макроэкономическом уровне определяются Федеральным законом «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития России», принятым Госдумой и утвержденным Президентом РФ в 1995 г., с изменениями, принятыми в 2000 г.

В соответствии с указанным Законом формируется система государственных прогнозов социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу¹. Их разработку обеспечивает Правительство РФ.

¹ См.: *Теория управления: Учебник* / Под ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. Изд-во РАГС, 2003. С. 215.

Прогнозы социально-экономического развития содержат количественные показатели и качественные характеристики макроэкономической ситуации, экономической структуры, научно-технического развития, внешнеэкономической деятельности, динамики производства и потребления, уровня и качества жизни, экологической обстановки, социальной структуры, а также систем образования, здравоохранения и социального обеспечения населения. Прогнозы социально-экономического развития разрабатываются в нескольких вариантах с учетом вероятностного воздействия внутренних и внешних политических, экономических и других факторов.

На базе системы прогнозов социально-экономического развития правительство организует разработку концепции социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочную и среднесрочную перспективы.

В краткосрочной перспективе правительство определяет систему прямых и косвенных регуляторов, обеспечивающих: взаимодействие в едином экономическом пространстве страны деятельности всех субъектов Российской Федерации; осуществление программ развития приоритетных отраслей; проведение государственной структурной и инвестиционной политики; управление федеральной собственностью; реализацию государственной политики в сфере международного экономического и инвестиционного сотрудничества; функционирование оборонного производства Российской Федерации; проведение государственной политики в социальной сфере, в сфере науки, культуры, образования, природопользования и охраны окружающей среды.

Опираясь на положения программы социально-экономического развития, Правительство РФ разрабатывает годовой индикативный план социально-экономического развития России на очередной год и представляет его на рассмотрение и утверждение в Федеральное Собрание РФ вместе с проектом федерального бюджета.

Субъекты Российской Федерации исходя из соответствующих федеральных документов и с учетом своей специфики разрабатывают долгосрочные и среднесрочные прогнозы, концепции, программы, индикативные планы, целевые региональные программы (рис. 8.1).

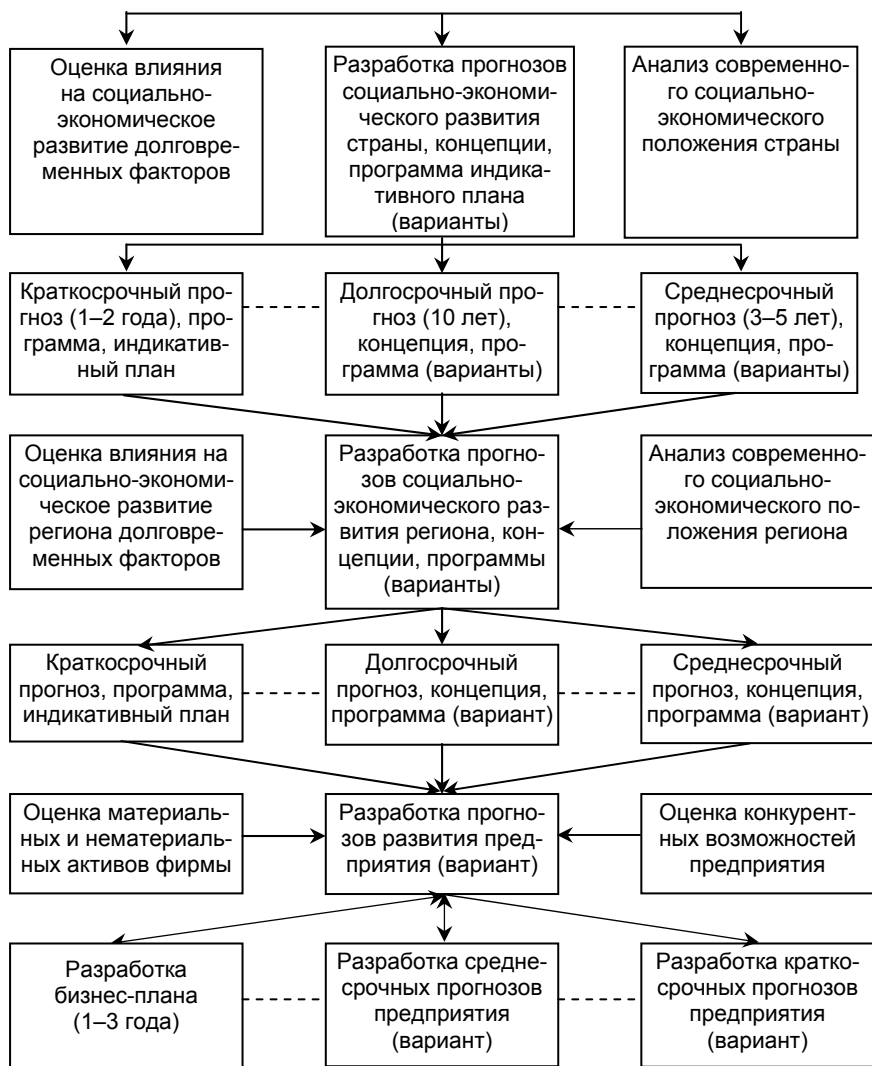


Рис. 8.1. Принципиальная схема прогнозирования социально-экономического развития на макро- и микроуровне

На многих крупных российских предприятиях, в корпорациях также ведется аналитическая, прогностическая и плановая деятельность в различных формах и масштабах. Наиболее рас-

пространственным является составление краткосрочных прогнозов и планов развития или отдельных направлений деятельности. Это могут быть прогноз и оценка: финансового состояния; конкурентоспособности на рынке различных видов продукции и услуг; ожидаемых объемов продаж и выручки; влияния научно-технического прогресса на сокращение цикла производства готовой продукции; будущих внутренних и внешних условий деятельности предприятия и предотвращения кризиса и т.п.

8.2. Этапы прогнозирования кризисных ситуаций

Ряд исследователей выделяют несколько этапов прогнозирования кризисных ситуаций в процессе развития и функционирования предприятия.

Первый этап — качественная идентификация предприятия (организации). Предполагаются определение типа собственности данного предприятия: государственной, частной, смешанной; оценка размеров предприятия (малое, среднее, крупное), его роли в системе хозяйственных связей, влияния на конъюнктуру рынка и т.п.

Второй этап — анализ и оценка состояния предприятия по слабым сигналам: задолженность по кредитам, затоваривание, рост дебиторской задолженности, чрезмерные издержки, разбухание управленческого аппарата, острые социальные и экономические конфликты и т.п.

Третий этап — выяснение причин нарастания кризисной ситуации, определение типа кризиса (случайный, закономерный, разрушительный, мягкий, кратковременный, затяжной и т.п.).

Четвертый этап — анализ скрытой стадии банкротства. Банкротство предприятия, как известно, вызревает постепенно, исподволь в результате воздействия как внутренних, так и внешних факторов. Это могут быть ошибки в выборе стратегии развития предприятия, волюнтаризм в подготовке и принятии управленческих решений, неумелое управление финансовыми потоками, слабая аналитическая работа менеджмента и др.

Ошибки и просчеты не всегда являются явными и прозрачными. Их обнаружение и анализ требуют известных умений и навыков.

В зарубежной литературе для обнаружения скрытой стадии банкротства используют формулу Альтмана. Аналитики считают,

что на скрытой стадии начинается медленное, порой незаметное для многих управленцев снижение «цены» предприятия, обусловленное различными внутренними и внешними причинами¹.

Цена предприятия определяется капитализацией прибыли по формуле

$$V = \frac{P}{K},$$

где V — ожидаемая цена предприятия;

P — ожидаемая прибыль до выплаты налогов, а также процентов по займам и дивидендов;

K — средневзвешенная стоимость пассивов (обязательств) фирмы (средний процент, показывающий проценты и дивиденды, которые необходимо будет выплачивать в соответствии со сложившимися на рынке условиями за заемный и акционерный капитал).

Снижение цены предприятия означает снижение его прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств. Прогноз ожидаемого снижения требует анализа перспектив прибыльности и процентных ставок. Целесообразно рассчитывать цену предприятия на ближайшую и долгосрочную перспективы.

Условия будущего падения цены предприятия складываются в определенные временные промежутки и могут быть в определенной степени предугаданы. Приведенная выше формула цены предприятия не имеет отношения к ценам продаж предприятий, так как за пределами применяемых в формуле показателей находятся важнейшие компоненты потенциала предприятия — кадры, научно-технические заделы, которые играют главную роль рычагов социально-экономического оздоровления.

Снижение прибыльности происходит под воздействием внутренних и внешних причин. Среди внутренних причин могут быть такие, как слабое изучение конъюнктуры рынка, ослабление внимания со стороны менеджмента к качеству выпускаемой продукции, издержкам производства и управления и т.п. В качестве внешних причин можно назвать: недобросовестность поставщиков, агрессивные и неадекватные действия со стороны

¹ *Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. С. 95.*

конкурентов, несбалансированное налогообложение, кризисные явления в отрасли и др.

На величину цены предприятия могут оказать влияние повышение инфляции; рост цен на сырье, материалы, комплектующие; увеличение кредиторской задолженности предприятия. Все это в конечном счете может изменить структуру и величину обязательств предприятия и поднять среднюю стоимость пассивов.

Прогностическая работа должна вестись на предприятии более активно как в условиях скрытого предкризисного периода, так и в условиях явных кризисных признаков, втягивающих предприятие в банкротство.

На всех этапах, предусмотренных законом «О несостоятельности (банкротстве)», проводится анализ финансового состояния предприятия для разработки эффективных мер, направленных на его социально-экономическое оздоровление.

Для определения наличия признаков банкротства предприятия-должника учитываются, во-первых, неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, во-вторых, исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, в совокупности составляющих не менее 100 тыс. руб. в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены.

Что касается признаков банкротства стратегических предприятий-должников, то они считаются несостоятельными в том случае, если не способны удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанности в течение шести месяцев с даты, когда они должны быть исполнены. При этом сумма требований в совокупности должна составлять не менее 500 тыс. руб.

Учредители предприятия (фирмы) совместно с кредиторами могут принять меры по досудебной санации предприятия, оказать финансовую помощь предприятию-должнику для восстановления платежеспособности. Предоставление финансовой помощи может сопровождаться принятием на себя предприятием-должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших такую помощь. Размеры финансовой помощи, ее формы и способы предоставления определяются аналитическими службами предприятия-должника совместно с аналитиками кредиторов и органов власти.

Менеджмент предприятия должен своевременно и адекватно реагировать на скрытые и слабые сигналы о начале возникновения кризисных ситуаций в развитии организации. На ряде продвинутых фирм заблаговременно разработаны алгоритмы такого реагирования. Российский опыт показывает, что запоздалые принятие и реализация антикризисных решений являются существенной причиной наших неудач.

8.3. Принципы и методы прогнозирования кризисов

Прогнозирование — разновидность исследовательской, аналитической, познавательной деятельности. Это означает, что на него могут быть распространены ведущие принципы исследовательской деятельности. Среди них особое место занимают следующие принципы системного подхода.

Принцип целостности. Он заключается в выделении объекта прогнозирования целостным образованием, т.е. отграничением его от других явлений, от среды. Это можно сделать только посредством определения и оценки отличительных свойств прогнозируемого предприятия от свойств базовых, типовых предприятий.

Принцип совместимости элементов целого. Целое (предприятие, организация) только тогда может существовать в качестве целого, когда совместимы между собой составляющие его элементы. Системный подход требует оценить с этих позиций все элементы целого и выделить среди них системообразующий элемент.

Системообразующим элементом для социально-экономической системы (предприятия, фирмы) является человек. Его отношения с другими людьми по разным поводам (собственность, орудия труда, информация, социальный статус, оплата труда и т.д.) и характеризуют связи в социально-экономической системе и ее целостность.

Принцип функционально-структурного строения целого. Согласно этому принципу при прогнозировании социально-экономических систем необходимо анализировать и определять функциональное строение системы, т.е. видеть не только эле-

менты и их связи, но и функциональное содержание каждого из элементов. Прогнозирование функционального содержания социально-экономической системы обязательно должно включать и определение дисфункций, которые не соответствуют функциям целого и тем самым могут нарушить устойчивость системы, необходимую стабильность ее функционирования.

Принцип развития. Любая социально-экономическая система, которая является объектом прогнозирования, находится на определенном уровне и этапе развития. Это необходимо учитывать в процессе прогнозирования посредством сравнительного анализа прошлого состояния системы, ее настоящего и возможного будущего.

Принцип полифункциональности. Суть этого принципа — соединение функций по определенному признаку для получения какого-либо специального эффекта. Его можно иначе назвать *принципом функциональной совместимости*. Часто функции, казалось бы не совместимые по своему содержанию, оказываются совместимыми в деятельности определенного специалиста. И наоборот, при исследовании полифункциональности нельзя забывать о человеческом факторе.

Принцип итеративности. Любое прогнозное исследование является процессом, предполагающим определенную последовательность операций, использование методов оценки предварительных, промежуточных и конечных результатов. Это характеризует итерационное строение процесса прогнозирования.

Принцип вероятностных оценок. В прогнозировании существует возможность достаточно точно отследить и оценить все причинно-следственные связи, иначе говоря, представить объект прогнозирования в детерминированном виде. Многие явления и связи можно оценить лишь вероятностно. Это предполагает широкое использование методов статистического анализа, методик расчета вероятности, нормативных оценок и пр.

Принцип вариантности. Этот принцип вытекает из принципа вероятности. Сочетание вероятности дает различные варианты отражения и понимания действительности. Любое прогностическое действие может быть ориентировано либо на получение единственного результата, либо на определение возможных вариантов отражения реального положения дел с последующим анализом этих вариантов.

Принципы единства теории и практики. Данный принцип является исходным в методологии прогнозирования. Единство теории и практики — это неразрывно связанные и взаимообуславливающие друг друга стороны процесса человеческой деятельности. Хотя каждая из сторон относительно самостоятельна и обусловлена развитием общественного разделения труда и прежде всего — умственного и физического, материального и духовного труда.

Принципы системности только тогда могут быть полезны, когда они сами будут учитываться и использоваться системно, т.е. во взаимозависимости и в связи друг с другом.

Прогнозирование осуществляется различными методами: эмпирико-теоретическими, теоретическими и специфическими. **Эмпирико-теоретические методы** подразделяются на наблюдение, эксперимент, измерение, описание.

Методы наблюдений можно разделить на методы прямого и косвенного наблюдения. *Прямое* наблюдение — это наблюдение в реальном масштабе времени и на основе непосредственного общения или прямых коммуникаций; *косвенное* наблюдение — наблюдение, основывающееся на опосредованных связях и коммуникациях и дифференциации временного режима наблюдений.

Эксперимент — система познавательных операций, которая осуществляется в отношении объектов, поставленных в такие условия (специально создаваемые), которые должны способствовать обнаружению, сравнению, проверке истинности (гипотезы, теории).

Измерение как метод есть система фиксаций и регистрации количественных характеристик измеряемой системы. Для социально-экономических систем процедуры измерения связаны с плановыми, отчетными показателями и определенными единицами измерения. Этот метод конкретизирован в математических методах.

Описание — метод получения эмпирико-теоретического знания. Его сущность состоит в систематизации данных, полученных в результате наблюдения, эксперимента, измерения. В процессе описания устанавливаются не только факты, но и зависимости между ними, причинно-следственные связи и т.п.

Теоретические методы обычно подразделяются на *методы сравнения, анализа, синтеза, индукции, дедукции, моделирования* и др. Эта группа методов представляет собой использование интеллектуальных способностей аналитиков для разрешения прогнозируемых проблем.

В качестве *специфических* методов прогнозирования состояния предприятия часто используют однокритериальные статистические методы и дискриминантный анализ. Суть *однокритериального метода* состоит в разделении типовых предприятий на две группы: предприятия-банкроты и устойчивые предприятия. Определяется нормативный показатель финансового состояния предприятия. Для каждого исследуемого предприятия определяется свой показатель финансового состояния. Если окажется, что он меньше нормативного, то это предприятие (или группа предприятий) рассматривается как банкрот, а если совпадает или превосходит нормативный показатель, то оно (или группа предприятий) относится к группе устойчивых. В ряде исследований этот метод подвергается критике и считается несовершенным.

Дискриминантный анализ является многопеременным аналитическим методом для прогнозирования состояния предприятий.

Применявшийся до 1980-х годов дискриминантный анализ позволял лишь отнести предприятие к строго определенному классу (банкрот или устойчивое предприятие), при этом ничего не говоря об оценке вероятности наступления того или иного события. Поэтому в 1980-е годы на смену дискриминантному анализу пришли модели линейной вероятности. В специальной литературе можно встретить описание и других методов, каждый из которых обладает рядом как положительных, так и отрицательных свойств. Следует подчеркнуть, что достоверность прогнозов возрастает, если в процессе прогнозирования использовалось комплексирование методов.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям «прогнозирование», «прогноз» и раскройте их классификацию.
2. Назовите и раскройте основные этапы прогнозирования кризисных ситуаций в деятельности предприятия.

3. Каковы принципы прогнозирования кризисных ситуаций в развитии предприятия?
4. Изложите систему методов прогнозирования кризисных ситуаций в развитии фирмы.

Литература

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2000.

Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Под ред. С.Г. Беяева и В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 1996.

Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.А. Гапоненко, А.П. Панкрухина. М.: Изд-во РАГС, 2003.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (новая редакция). М.: ТК Велби, 2003.

Глава 9

Реструктуризация организаций как антикризисная мера

9.1. Понятие и виды реструктуризации

Реструктуризация в общем плане означает изменение структуры чего-либо. Это может быть изменение структуры активов и затрат предприятия, проводимое либо предприятиями, объявившими себя банкротами и осуществляющими установленную законом процедуру выхода из такого состояния, либо фирмами, пытающимися повысить цену своих акций в целях предотвращения перехвата. Это может быть заключение кредиторами соглашения, в результате которого долг с приближающимся сроком погашения заменяется долгом с более поздним сроком.

Содержание понятий структуры организации и реструктуризации является многоаспектным и неоднозначным.

Во-первых, коммерческая организация производственного профиля выступает как юридическое лицо (субъект права), что обуславливает возможность правового аспекта реструктуризации. В то же время такая организация является объектом права, поскольку имущественный комплекс, которым она владеет, используется ею для осуществления предпринимательской деятельности.

Во-вторых, кроме правового аспекта реструктуризации следует выделять производственный аспект. Он включает структурные изменения основных активов, технологических подразделений и системы управления организации.

Изменение структуры активов, производственных структур и управления осуществляется по инициативе собственников организации или арбитражным управляющим на различных этапах процедур банкротства организации.

В-третьих, для современного этапа развития российской экономики целесообразно выделять и такой аспект реструкту-

ризации, как реструктуризация собственника. Последняя осуществляется по инициативе самих собственников (акционеров), в числе которых могут быть: государство; юридические лица, владеющие значительным пакетом акций; рядовые акционеры; топ-менеджмент и средний менеджмент как владельцы акций. Каждая из названных групп собственников имеет свои интересы и оказывает различное влияние на деятельность организации¹.

На практике часто реструктуризация касается изменения организационной структуры организации, ее низовых подразделений. Инициатором подобных изменений является, как правило, высшее руководство организации. Цель этих структурных изменений — адаптировать систему управления к резким изменениям внешней среды (научно-технический прогресс, перемены на рынке, возросшая конкуренция, новая налоговая система, обострение кризиса в отрасли и др.).

Внутренняя среда организации также может побудить менеджера проводить структурные изменения в системе управления организацией. Факторами внутреннего характера, вызывающими потребность реструктуризации, могут быть: модернизация услуг, основных видов выпускаемой продукции; изменение миссии и стратегии организации; перераспределение полномочий и ответственности на вертикальном и горизонтальном уровнях; просчеты и ошибки в деятельности менеджмента; необходимость качественных изменений в системе контроля над качеством продукции; освоение новых рынков; внедрение качественно новой системы сбора, обработки и передачи управленческой информации и др.

Примерная схема реструктуризации организации может быть представлена с помощью анализа баланса организации производственного профиля, изменений в структуре имущественного комплекса предприятия и собственников организации (рис. 9.1).

¹ См. подробнее: *Львов Ю.А., Русинов В.М.* и др. Управление акционерным обществом в России. М.: Типография «Новости», 2000. С. 195—196.

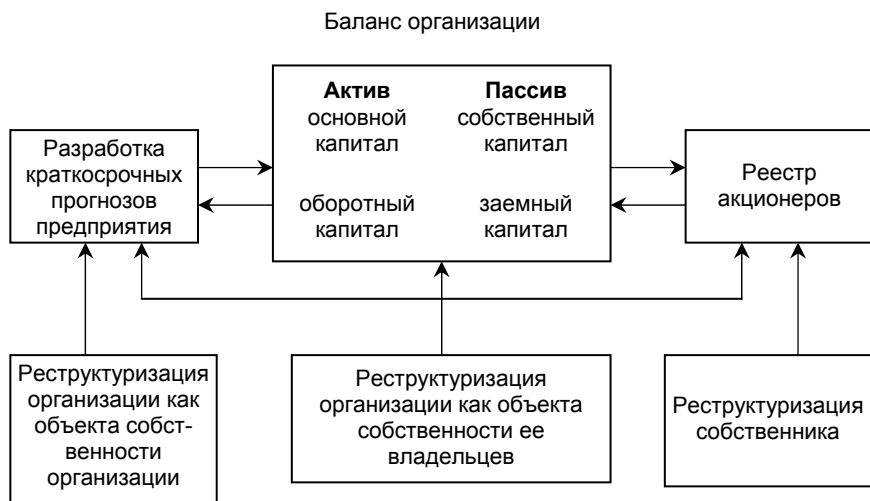


Рис. 9.1. Примерная схема реструктуризации организации

Важным фактором вывода производственной организации из кризисной ситуации является наличие рационально структурированных и организованных нематериальных активов, их инвестиционная привлекательность. Нематериальные активы предприятия, как правило, выражены в конструкторских и технологических разработках, в проводимой на предприятии технологической политике.

Органическое единство научно-технической и технологической политики на производстве в значительной мере определяет уровень технической реструктуризации производственной организации, привлечение инвестиций и финансирование проектов производства, внедрение новых конкурентоспособных видов продукции.

«Продвинутые» организации практикуют передачу технологий двойного применения из оборонных отраслей в гражданские, и наоборот. Такой прием может способствовать выводу предприятия из кризисного состояния.

В интересах выживаемости и повышения экономической устойчивости предприятия следует добиваться сохранения научно-технического потенциала, совершенствования системы

воспроизводства научных достижений в производстве, создания новых перспективных структур. Эффективные менеджеры в этих целях определяют приоритетные направления перестройки ведущих участков производства на основе программ развития технологической базы, предоставляют поддержку научным и конструкторско-технологическим коллективам, добившимся успехов в создании продукции высокого качества и активного спроса на рынке.

На стратегических предприятиях, обеспечивающих национальную безопасность страны, могут быть приняты меры реструктуризационного характера посредством изменения их статуса, определения объема и номенклатуры оборонного заказа в целях увеличения загрузки производственных мощностей и проведения технологической реконструкции.

Действующие законодательные акты в области оборонных отраслей промышленности разрешают менеджменту прекращать производство устаревшей боевой техники и оружия, проводить реструктуризацию производственных мощностей и переносить решение антикризисных программ на региональный уровень. Региональная интеграция производственных мощностей предприятий различных отраслей промышленности позволяет устанавливать эффективную кооперацию на базе создания современных рыночных структур (холдингов, ФПГ, консорциумов и т.п.) и оказывать финансовую помощь оборонным предприятиям с тем, чтобы совместными усилиями производить конкурентоспособную продукцию. Известно, что в оборонных отраслях в бывшем СССР были созданы и сконцентрированы наиболее технологичные производства и профессионально подготовленные кадры специалистов.

9.2. Реструктуризация систем управления организацией

Существенным элементом реструктуризации является изменение структуры систем управления в целях приведения структуры этих систем в соответствие с меняющимися условиями. Управленческий аспект реструктуризации предполагает рассмотрение таких явлений, как слияние, разделение, поглощение.

В специальной литературе¹ различают вертикальное и горизонтальное слияние. *Вертикальное слияние* предполагает, что сливающиеся организации являются звеном единой технологической цепочки. Если обе организации были преимущественно монопродуктивными, средних размеров и имели функциональные организационные структуры, то для организации, образовавшейся после слияния, наиболее эффективной будет также функциональная оргструктура, расширенная по горизонтали на уровне подразделений управления производством. При таком слиянии может быть достигнуто сокращение численности персонала и сформирована единая производственная стратегия.

В случае, когда одна фирма (организация) является однопродуктовой, а другая — многопродуктовой, в результате слияния для образовавшейся организации рациональной будет продуктовая дивизиональная структура. Основной эффект достигается за счет сочетания единой производственной и продуктовой стратегий.

Горизонтальное слияние означает, что сливающиеся организации производят различную продукцию одной степени переработки. Они не являются последовательными стадиями переработки конечного продукта, но работают на клиента одного уровня (например, для переработки морепродуктов, двигателей для самолетов и т.п.). Вероятной целью подобного слияния является диверсификация продукции вновь образованной организации. Рациональной для образовавшейся организации будет дивизиональная структура.

Разделение, выделение, отделение — процессы, обратные слиянию и присоединению. В ходе деления фирмы с единой системой управления на несколько фирм необходимо создание отдельных систем управления, независимо от того, появляются при этом независимые либо материнская и дочерняя фирмы. Если разделяемая организация имела функциональное устройство, то при ее делении вновь образованные организации будут иметь также функциональную структуру. Эффект в сфере управления может быть получен за счет повышения эффективности менеджмента при специализации разделяющихся производств.

¹ См. подробнее: Львов Ю.А., Русинов В.М. и др. Указ. соч. С. 197—200.

Если разделяемая организация состоит из географически удаленных производств и имеет дивизиональную региональную структуру, то разделение приведет к тому, что вновь созданные организации на первое время оставят у себя те же организационные структуры. Однако высшее руководство каждой организации теперь будет приближено к рынку и может осуществлять управление более эффективно.

Поглощение предполагает приобретение поглощаемой организацией контрольного пакета акций поглощаемой. При этом организации продолжают оставаться формально самостоятельными юридическими лицами, слияния их организационных структур не происходит. Что касается материнской организации, то она, благодаря большинству голосов на собрании акционеров, имеет возможность проводить своих представителей в совет директоров и в исполнительный орган дочерней компании. Таким образом, она через своих представителей может влиять не только на стратегию, но и на текущее управление и организационное устройство дочерней компании.

Существенным фактором изменений в системе управления является **смена этапов жизненного цикла организации**. В смене этапов развития заложена объективная возможность возникновения кризиса организации. Чтобы его предотвратить, необходимо своевременно вносить изменения в структуру управления организацией. Американский исследователь Л. Грейнер считает, что на каждом этапе развития компании требуется свой тип руководства и соответствующий тип организационной структуры управления. Кризис в компании, как правило, будет продолжаться до тех пор, пока не произойдут соответствующие изменения¹.

Итак, в процессе функционирования и развития организаций возникает значительное число внешних и внутренних факторов, побуждающих менеджеров осуществлять различные аспекты реструктуризации средних и крупных фирм и акционерных обществ в целях предотвращения кризисов или их преодоления.

¹ Аустова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. М.: Альпина Паблшер, 2002. С. 16.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под реструктуризацией организации?
2. Назовите и раскройте основные виды реструктуризации организации (фирмы).
3. В чем суть реструктуризации нематериальных активов?
4. Что понимается под такими явлениями, как поглощение, разделение, слияние компаний?

Литература

Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. М.: Альпина Пабlishер, 2002.

Львов Ю.А., Русинов В.М. и др. Управление акционерным обществом в России. М.: Типография «Новости», 2000.

Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Экономика, 2001.

Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление. 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2000.

Глава 10

Стратегия антикризисного управления

10.1. Методологические подходы к определению стратегии управления

Необходимость разработки понятия «стратегия» впервые поняли военные специалисты. Так, известный военный теоретик, генерал К. Клаузевиц (1780—1831) писал, что стратегия — это искусство проведения боевых операций как средство достижения целей войны. Стратегия включает формирование плана войны, разработку предполагаемого хода различных компаний, из которых состоит война, и руководство сражениями, проводимыми в рамках каждой кампании.

Выделим несколько аспектов данного определения.

1. В нем отмечается, что процесс разработки стратегии включает в себя элементы науки и искусства. Для того чтобы определить стратегию, необходимо собрать, проанализировать и оценить различные политические, военные, экономические сведения о вероятном или реальном противнике. Но для разработки эффективной стратегии этого недостаточно. Руководитель должен еще обладать особым талантом «интуитивного озарения», «видения» того, что может произойти в ходе военных действий и поведении противника.

2. В определении подчеркивается необходимость достижения целей войны путем сосредоточения своих усилий на противнике. Применительно к предприятию, коммерческой организации «целью войны» является удовлетворение потребностей клиента, а роль «противника» играет конкурент. Для менеджера коммерческой организации главное — клиент, его конкурирующая деятельность.

3. В определении признается необходимость достижения преимуществ перед конкурентом. А для этого организации важно знать сильные и слабые стороны не только конкурентов, но

и свои собственные. Менеджменту надо четко знать и представлять свои сильные стороны, которые можно было бы использовать как инструмент конкурентной борьбы.

Обращение к существенным чертам военной стратегии используется в качестве методологического подхода для определения антикризисной стратегии управления.

Можно утверждать, что в центре антикризисной стратегии управления должна быть цель выживания, обеспечения конкурентоспособности организации с помощью рационального распределения ресурсов, удовлетворения потребностей клиентов, оптимального использования своих сильных сторон для достижения преимуществ над конкурентами.

Специалисты разных стран в ходе обсуждения возможности выживания американской промышленности в XXI в. выделили пять наиболее важных для этого условий: долгосрочная стратегическая ориентация, а не краткосрочный подход, направленный на решение «текущих» проблем; дух здоровой, честной конкуренции; ориентация на потребителя; искусное управление технологиями; мотивация перемен, способность менеджеров преодолевать состояние тревоги и риска.

Все эти условия выживания промышленности подтверждают мнение, что именно производство определяет уровень нашей жизни и конкурентоспособность страны в мировой экономике.

Для обеспечения конкурентоспособности на мировом уровне российским корпорациям необходимо управлять четырьмя видами ресурсов: технологией; структурами, которые обеспечивают конкурентное преимущество; рационально организованными и интегрированными информационными потоками; образованием, повышением квалификации и мотивации людей. Необходимо хорошо работать, чтобы хорошо жить.

В условиях командно-административной системы многие хозяйствующие субъекты не имели условий и законодательной базы для самостоятельной разработки стратегии, рассчитанной на длительную перспективу. Руководители предприятий той поры в лучшем случае прибегали к тактике примитивного сбережения и доставания ресурсов. В рыночных условиях на первый план выдвигается задача осмысленного и упреждающего определения стратегических целей социально-экономического развития организации.

Одной из наиболее стратегически мыслящих отечественных корпораций является Федеральное агентство по атомной энергии. Атомная корпорация имеет просчитанные ориентиры развития на 50 лет вперед. Федеральное агентство по атомной энергии сформировало концепцию собственной генерирующей компании. Этот проект нацелен на консолидацию всех инвестиционных ресурсов отрасли и направление их на приоритетные объекты, продление проектного ресурса атомных станций и строительство новых блоков, снижение издержек и повышение конкурентоспособности всей отрасли.

Недостаточные финансовые ресурсы ставят перед российским бизнесом жесткие требования к поиску надежных источников финансирования. Руководство «Газпрома» сумело договориться с ведущими европейскими банками о предоставлении корпорации среднесрочного займа в евровалюте на развитие трубопроводной сети России в размере 20 млрд долл. Если в настоящее время пропускная способность трубопроводов «Газпрома» равна 600 млрд м³ газа в год, то к 2010 г. ее предполагается увеличить до 670 млрд кубометров в год, для чего необходимо построить 15 тыс. км магистральных газопроводов¹.

Однако положение дел с разработкой стратегий развития отдельных предприятий, акционерных обществ, крупных корпораций далеко не отвечает требованиям теории и практики стратегического управления.

10.2. Разработка стратегии антикризисного управления

В предыдущих главах отмечалось, что кризисы в организации могут возникнуть по разным причинам внешнего и внутреннего характера. Следовательно, для разработки надежной стратегии антикризисного управления проводится комплексный анализ внешней и внутренней среды организации.

Менеджер, очевидно, должен ограничить анализ внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависят выживание организации или вывод ее из кризисного состояния.

¹ Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование». М.: Феникс, 2004. С. 106.

Ряд специалистов наиболее важными факторами внешнего окружения, от которых зависит эффективность деятельности организации, считают потребителей, конкурентов, правительственные учреждения, поставщиков, трудовые и финансовые ресурсы. Факторы внешней среды взаимодействуют друг с другом. Изменение одного фактора воздействует на другие факторы, оказывая отрицательное или положительное влияние на организацию. Например, рост цен на нефть в 2003—2005 гг. в значительной степени повлиял на рост ВВП России, на финансовую устойчивость и валютные запасы, на решение проблем преодоления бедности в стране и т.п.

Исследователи обнаружили, что скорость изменений внешней среды для разных организаций различна. Например, быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и др. Менее заметны изменения в мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов.

Для разработки антикризисной стратегии организации важно оценить позиции потребителей по отношению ее продукции или услугам. Потребители будут покупать товары и услуги у вашей организации, а не у ваших конкурентов исходя из своих предпочтений: низкая цена товара или услуги, высокое качество товара, своевременное получение товара или услуги и т.п. Следует заметить, что для разных продуктов и рынков может быть несколько различных антикризисных стратегий, а это требует четкого деления организации на участки по видам деятельности.

Анализируя внешнюю среду, менеджеры сосредоточивают внимание на выявлении слабых и позитивных, сильных возможностей, которые можно использовать для преодоления кризисных ситуаций. Суть слабых возможностей и угроз для предприятия состоит в отсутствии чего-то важного, что может резко ослабить его положение на рынке, снизить качество продукции, повысить издержки производства, увеличить задолженность по кредитам, привести к неплатежеспособности и в конечном счете — к банкротству.

Позитивные возможности организации (фирмы) заключаются в том, в чем она по сравнению с конкурентами преуспела.

Это могут быть: более совершенная технология производства, более высокое качество продукции и услуг, развитые традиции, сильная организационная культура, надежное обеспечение материальными и человеческими ресурсами и т.п.

В теории и практике менеджмента для определения положения предприятия и его стратегических возможностей применяется SWOT-анализ.

После выявления и анализа сильных и слабых возможностей организации начинается процесс определения приоритетов в разработке стратегии антикризисного управления. Так, если перед организацией стоит задача добиться преимущества перед конкурентами в ценах на выпускаемую продукцию, то это означает, что надо выпускать продукцию или услуги с минимально возможными затратами. Значит, необходимо поставить задачи производственной службе снизить расход материалов, затраты труда и накладные расходы, улучшить технологию и т.д. Для достижения преимуществ в плане качества продукции целесообразно позаботиться о создании эффективной системы комплексного управления качеством. Производственная служба может придать продукции свойства, которые востребованы потребителем, улучшить его дизайн, организовать послепродажное обслуживание в соответствии с соглашением с клиентом.

Антикризисная стратегия организации должна определить порядок распределения ресурсов между ее функциональными звеньями с тем, чтобы стратегии функциональных подразделений работали на реализацию миссии организации и ее выживание или минимизацию затрат на преодоление последствий кризиса.

При разработке антикризисной стратегии приходится тщательно взвешивать возможности использования человеческих ресурсов. Речь идет о том, может ли организация свободно нанимать и увольнять людей по своему усмотрению, тем самым жестко контролируя свои производственные мощности. В этих целях многие корпорации используют временных работников или гибкие схемы занятости: неполный рабочий день, работу по совместительству, уменьшение сменности, работу по трудовому соглашению и др.

Корпорация General Motors после оценки своих возможностей объявила о намерении провести масштабную реструк-

туризацию в связи с огромными убытками, оцениваемыми в 600 млрд долл. ежегодно. Предстоящая реструктуризация на первых порах, безусловно, будет связана с массовыми сокращениями рабочих мест, что вызовет определенную социальную напряженность в ряде стран ЕС. Однако руководство компании считает стратегически оправданным идти на подобные меры ради спасения бизнеса. После преодоления трудностей в будущем, считает топ-менеджмент компании, будет создано значительно большее число рабочих мест и положение работников улучшится.

При разработке антикризисной стратегии нередко приходится встречаться с проблемой разделения компании. Исполнительный директор американской корпорации General Electric Джек Уэлч считает, что большая корпорация плохо приспособлена к функционированию в современной экономической среде, поскольку ей нужны крупные потребители, крупные поставщики и мощные инвесторы. Но где их взять в условиях кризисных ситуаций? Если каждое подразделение крупной корпорации будет вести себя как небольшая компания, а корпорация — как система таких компаний, то тогда, по его мнению, можно говорить о совсем ином уровне эффективности.

Главное в современном мире — не размер, а свобода в рамках системы. Об этом свидетельствуют отчеты о тенденциях в обрабатывающей промышленности Японии. Японцы идут по пути создания небольших предприятий, расположенных в непосредственной близости от своего рынка. Они полагают, что такие предприятия будут высокоавтоматизированными и смогут работать 24 часа в сутки. Японцы смотрят на такого рода предприятия как на «проектные заводы», которые могут быстро переключаться на выпуск новой продукции в соответствии с потребностями заказчика.

Для разработки стратегии управления важно определиться с *местоположением предприятия*. Многие страны, например, Китай, Южная Корея, Индия, пытаются расширить свою производственную базу. Они выдвигают перед компаниями, желающими продавать там свою продукцию, одно требование — продукция должна быть изготовлена в этой стране. Такой подход позволяет решить в известном смысле проблему увеличения занятости, совершенствования технологии.

При разработке антикризисной стратегии организации необходимо внимательно проанализировать некоторые факторы внутренней среды организации. В литературе в качестве таких факторов называют цели, структуру, задачи, технологии и людей.

Нам представляется, что в интересах формирования антикризисной стратегии необходимо проанализировать первую основную переменную (фактор) — *цель*. У организации, которая занимается бизнесом, созданием определенных товаров или услуг, могут быть такие цели, как прибыльность, производительность, высокое качество продукции, удовлетворение потребностей клиента, доля рынка, разработка новой продукции, подготовка и отбор руководителей.

Организация — это совокупность функциональных подразделений, каждое из которых вырабатывает свои цели. Например, целью финансовой службы может быть уменьшение кредитных потерь на 1,5% от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации в качестве цели в наступающем году может определить сокращение количества жалоб клиентов на 15%. Цели подразделений должны дополнять, уточнять общеорганизационные цели, а не вступать в противоречие с ними.

Менеджеры, занимающиеся разработкой антикризисной стратегии, призваны обобщить, проанализировать всю совокупность существующих целей организации, выявить их обоснованность, взаимосвязь, имеющиеся противоречия, обеспеченность всеми видами ресурсов. При необходимости они должны скорректировать или изменить те из целей, которые провозглашены ошибочно или с большим завышением либо утратили свое значение вследствие изменившейся внешней среды и возможностей организации.

После всестороннего анализа целей организации может возникнуть вопрос о корректировке или изменении миссии организации. Если менеджер придет к выводу, что при существующей миссии организация не сможет успешно конкурировать на рынке, то надо уточнить существующую миссию или разработать новую, более доступную для понимания большинством сотрудников.

Четко сформулированная миссия выступает стимулирующим и мобилизующим фактором как для собственников предприятия, так и для его сотрудников.

Второй основной переменной внутренней среды организации является структура. *Структура организации* — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей. Правильный выбор структуры организации может стать важным позитивным фактором антикризисного управления.

Для простоты изложения предположим, что есть только два основных типа организации — формальная и неформальная. В формальной организации описываемые задачи ясны и административные связи движутся вниз и вверх по формальным путям (цепям) команд. С позиций стратегии это наиболее эффективная система организации выполнения традиционных, рутинных обязанностей. Однако в кризисных ситуациях формальные структуры в организации, как показывает практика, показали свою неэффективность, замедленное реагирование на возникающие ситуации, неумение оперативно решать возникающие проблемы.

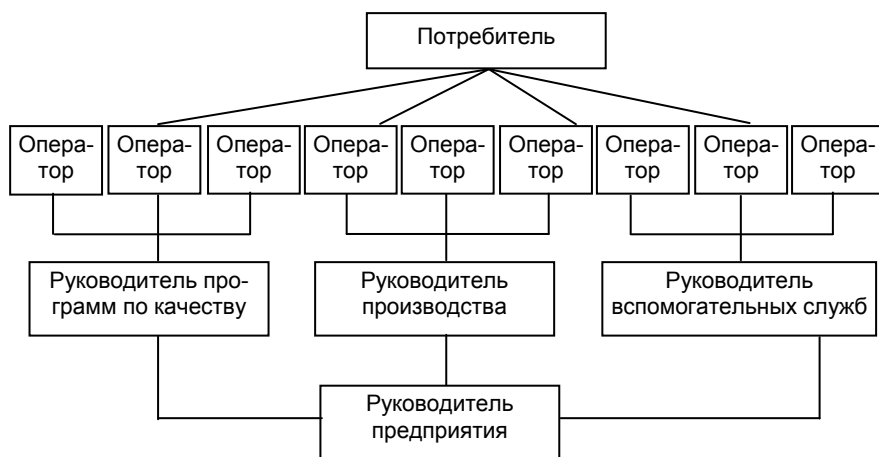


Рис. 10.1. Перевернутая пирамида формальной структуры

Исследователи считают, что в кризисных ситуациях, в условиях кризиса более эффективны неформальные типовые структуры. Популярной формой такой структуры являются относительно автономные группы. Сотрудники такой группы получают некоторый объем полномочий, например, организовать мониторинг возможного возникновения кризиса в определенный отрезок времени. Автономной группе может быть поставлена задача разработать систему цен на поставляемые на рынок товары в целях сохранения или расширения своей доли рынка для увеличения объема продаж.

В такой группе роли распределены нечетко, а процесс принятия решений децентрализован. Сообщения состоят из советов и информации, а не из решений и инструкций. Групповой метод больше подходит для разрешения редко возникающих проблем, требует разнообразных знаний и навыков, а также способов взаимодействия. Внутри одной организации можно встретить оба типа структур.

Одно из направлений развития организаций в антикризисном управлении — их децентрализация. Все больше решений принимается на уровне отдельного подразделения или местного отделения компании. Суть изменений состоит в том, чтобы передавать решения на тот уровень, на котором лучше всего можно решить проблему.

Допустим, что мы решили использовать в антикризисной стратегии формальную структуру в виде перевернутой пирамиды (рис. 10.1). В этом случае высшие менеджеры компании начинают обслуживать потребности линейных работников, исполнителей, чтобы они лучше обслуживали клиентов. При таком подходе задача каждого линейного работника и руководителя будет состоять в удовлетворении запросов клиентов. Вся остальная организация существует исключительно для того, чтобы обеспечить такое обслуживание путем предоставления финансовых, человеческих и иных ресурсов.

Итак, разработка антикризисной стратегии управления требует учета многих факторов внешнего и внутреннего характера, их синергического взаимодействия.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под экономической стратегией организации?
2. Дайте определение антикризисной стратегии и раскройте ее существенные черты.
3. Какие организационные структуры могут быть более предпочтительными в антикризисном управлении?

Литература

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Ивантер В.В. Экономика будет бурно расти, если не скупиться на зарплаты // Московские новости. 26 июля. 2007.

Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2004.

Современное управление: Энциклопедический справочник. М.: Издатцентр, 1997. Т. 2.

Глава 11

Процедуры банкротства

11.1. Банкротство

и его основные признаки

Опыт развитых стран свидетельствует, что одним из необходимых механизмов, способствующих переливу капиталов и ресурсов от неэффективных хозяйствующих субъектов к эффективным, является банкротство.

В систему цивилизованного банкротства входят организации мелкого, среднего, крупного бизнеса, включая градообразующие и стратегические предприятия, а также граждане, в том числе индивидуальные предприниматели.

Органы государственной власти призваны обеспечить функционирование механизмов правового, организационного и социального обеспечения процедур банкротства. Цель института банкротства — оздоровление системы социально-экономических отношений между хозяйствующими субъектами, сведение к минимуму отрицательных последствий банкротства как для предприятий-должников, так и для их кредиторов, осуществление всех процедур в цивилизованной форме.

В настоящее время основным правовым документом, регламентирующим процедуру банкротства, является Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ, утвержденный Президентом РФ 26 октября 2002 г. Согласно этому Закону «несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей»¹.

Закон устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом), регулирует порядок и условия осу-

¹ *Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (новая редакция). М.: ТК Велби, 2003. С. 4.*

шествования мер по предупреждению несостоятельности, порядок и условия проведения процедур банкротства и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов. Действие Федерального закона распространяется на все юридические лица, за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций.

В Законе четко определены признаки банкротства юридических лиц и граждан. Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Гражданин считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику — юридическому лицу в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб., к должнику-гражданину — не менее 10 тыс. руб.

Стратегические предприятия считаются неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены в течение шести месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены. Для возбуждения дела о банкротстве стратегических предприятий принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее 500 тыс. руб.

Для определения признаков банкротства должника учитываются:

- размер денежных обязательств, в том числе размер задолженности за переданные товары, выполненные работы и

оказанные услуги, суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником, размер задолженности, возникшей вследствие причинения вреда имуществу кредиторов, за исключением обязательств перед гражданами, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, обязательств по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих по трудовому договору, обязательств по выплате вознаграждений по авторским договорам, а также обязательств перед учредителями (участниками) должника, вытекающих из такого участия;

- подлежащие применению за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства неустойки (штрафы, пени), проценты за просрочку платежа, убытки, подлежащие возмещению за неисполнение обязательства, а также иные имущественные и (или) финансовые санкции, в том числе за неисполнение обязанности по уплате обязательных платежей, не учитываются при определении наличия признаков банкротства должника.

Размер денежных обязательств или обязательных платежей считается установленным, если он определен судом в порядке, предусмотренном Федеральным законом.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы.

Руководитель должника обязан обратиться в арбитражный суд с заявлением, если при проведении ликвидации юридического лица установлена невозможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме.

В случае возникновения признаков банкротства руководитель должника обязан направить учредителям должника, собственнику имущества должника — унитарного предприятия сведения о наличии признаков банкротства.

Федеральный закон обязывает учредителей должника, собственников унитарного предприятия до момента подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом принимать меры, направленные на восстановление платежеспособности должника. Эти меры могут быть приняты также

кредиторами или иными лицами на основании соглашения с должником.

В рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей, т.е. восстановления его платежеспособности. В специальной литературе совокупность этих мер называют *досудебной санацией*. Предоставление финансовой помощи может сопровождаться принятием должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь.

Предоставление финансовой помощи в период досудебной санации исключает предоставление товарного кредита, научно-технологических, консультационных услуг и т.п. Следует иметь в виду, что досудебная санация не препятствует возбуждению судебного дела о несостоятельности и не приостанавливает принудительного исполнения должником своих обязательств.

К сожалению, институт досудебной санации в Федеральном законе конкретно не определяет, не прописывает действия возможных участников санации.

11.2. Основные процедуры банкротства

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (ст. 27) при рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица предусмотрел следующие процедуры:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

При рассмотрении дела о банкротстве должника-гражданина применяются следующие процедуры:

- конкурсное производство;
- мировое соглашение;

- иные, предусмотренные настоящим законом процедуры банкротства¹.

Наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления должника к производству в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния.

Определение о введении наблюдения выносится судьей арбитражного суда единолично. В нем содержится указание на признание требований заявителя о введении наблюдения обоснованными и утверждается временный управляющий. Определение о введении наблюдения, а также об утверждении временного управляющего подлежит немедленному исполнению.

Определение арбитражного суда направляется арбитражным судом в кредитные организации, с которыми у должника заключен договор банковского счета, а также в суд общей юрисдикции, главному судебному приставу по месту нахождения должника и его филиалов и представительств, в уполномоченные органы. С момента введения наблюдения органы управления должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;
- создании юридических лиц или об участии должника в иных юридических лицах;
- создании филиалов и представительств;
- выплате дивидендов или распределении прибыли должника между его учредителями;
- размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций;
- выходе из состава учредителей должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;
- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц;
- о заключении договоров простого товарищества.

¹ *Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (новая редакция).* С. 27.

Руководство должника вправе увеличивать свой уставный капитал путем размещения по закрытой подписке дополнительных обыкновенных акций за счет дополнительных вкладов своих учредителей и третьих лиц в порядке, установленном Федеральным законом и учредительными документами должника.

В то же время органы управления должника могут совершать (только с согласия временного управляющего) сделки или несколько взаимосвязанных сделок по приобретению, отчуждению прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника, сделок, связанных с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требования, переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.

Наблюдение должно быть завершено в случае определения арбитражным судом о введении финансового оздоровления или внешнего управления либо признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства или утверждении мирового соглашения и прекращении производства по делу о банкротстве.

Арбитражным судом для установленных Законом задач наблюдения утверждается временный управляющий, который **обязан:**

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- проводить анализ финансового состояния должника;
- выявлять кредиторов должника;
- вести реестр требований кредиторов;
- уведомлять кредиторов о введении наблюдения;
- созывать и проводить первое собрание кредиторов.

Временный управляющий наделен солидными **правами:**

- принимать участие в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника;

- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности;
- получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника.

В ходе наблюдения руководство должника или третьи лица в установленном Законом порядке вправе обратиться к первому собранию кредиторов, а в определенных случаях — к арбитражному суду с ходатайством о введении финансового оздоровления.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных пунктами 2 и 3 ст. 75 Федерального закона.

Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего, срок финансового оздоровления, график погашения задолженности, а также сообщает сведения о лицах, предоставивших обеспечение исполнения обязательств, размерах и способах такого обеспечения. Финансовое оздоровление вводится на срок не более двух лет. Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления подлежит немедленному исполнению.

Административный управляющий по рекомендации саморегулируемой организации утверждается арбитражным судом и действует с даты его утверждения до прекращения финансового оздоровления или освобождения арбитражным судом.

Административный управляющий в ходе финансового оздоровления призван осуществлять следующие **обязанности**:

- вести реестр требований кредиторов;
- созывать собрания кредиторов в случаях, установленных Федеральным законом;
- рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
- предоставлять на рассмотрение собранию кредиторов информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
- осуществлять контроль над ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;

- осуществлять контроль над своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов.

Кроме многочисленных обязанностей административный управляющий имеет и **права**:

- требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника;
- принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником;
- согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных настоящим Законом;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника в случаях, установленных настоящим Законом;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также об отмене таких мер;
- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений.

Административный управляющий продолжает исполнять свои обязанности до утверждения внешнего или конкурсного управляющего.

Арбитражный суд по итогам рассмотрения результатов проведения финансового оздоровления вправе вынести определение о введении внешнего управления в случае установления реальной возможности восстановления платежеспособности должника и подачи в арбитражный суд ходатайства собрания кредиторов о переходе к **внешнему управлению**.

Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать двух лет. Если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения арбитражным судом вопроса о введении внешнего управления прошло более восемнадцати месяцев, то арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления.

Внешнее управление вводится на срок не более восемнадцати месяцев, который может быть продлен в порядке, предусмотренном Законом, не более чем на шесть месяцев.

С даты введения внешнего управления прекращаются полномочия руководителя должника; управление делами должника возлагается на внешнего управляющего. **Внешний управляющий** вправе уволить руководителя должника или предложить ему перейти на другую работу в соответствии с трудовым законодательством. Прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника; полномочия руководителя должника и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему. Отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов. Вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей и др.

Для реализации задач, связанных с осуществлением процедуры внешнего управления, арбитражный суд по рекомендации саморегулирующей организации утверждает внешнего управляющего.

Федеральный закон наделил внешнего управляющего широкими **правами**: распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления; заключать от имени должника мировое соглашение; заявлять отказ от исполнения договоров должника; предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных или исполненных должником с нарушением настоящего Федерального закона.

Внешний управляющий имеет целый набор **обязанностей**:

- принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию;
- разработать план внешнего управления и представить его для утверждения собранию кредиторов;
- вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;
- принимать меры по взысканию задолженности перед должником;
- вести реестр требований кредиторов;
- реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего управления;

- представить собранию кредиторов отчет об итогах реализации плана внешнего управления и иные обязанности, предусмотренные Законом.

Отчет внешнего управляющего подлежит обязательному рассмотрению арбитражным судом. Отчет подлежит утверждению арбитражным судом в случае, если: все требования кредиторов, включенные в реестр, удовлетворены; собранием кредиторов принято решение о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника; между кредиторами и должником заключено мировое соглашение; собранием кредиторов принято решение о продлении срока внешнего управления.

При наличии ходатайства собрания кредиторов о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, а также в случае отказа арбитражного суда в утверждении отчета внешнего управляющего или непредставления указанного отчета в течение месяца со дня окончания установленного срока внешнего управления арбитражный суд может принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Конкурсное производство вводится сроком на один год, но этот срок может продлеваться по ходатайству лица, участвующего в этом деле, но не более чем на шесть месяцев.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим. Сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, составляющим коммерческую тайну. Прекращается исполнение по исполнительным документам. Все требования кредиторов по денежным обязательствам, об уплате обязательных платежей, иные имущественные требования, за исключением прав собственности, могут быть предъявлены только в ходе конкурсного производства. Снимаются ранее наложенные ограничения на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства

прекращаются полномочия руководителя должника и иных органов управления должника и собственников имущества должника — унитарного предприятия.

Для осуществления процедуры конкурсного производства по рекомендации саморегулируемой организации арбитражный суд утверждает конкурсного управляющего. **Конкурсный управляющий** с даты своего утверждения до даты прекращения производства по делу о банкротстве или заключения мирового соглашения осуществляет полномочия руководителя должника и иных органов управления должника.

В Федеральном законе определены его обязанности и права. К наиболее важным **обязанностям** конкурсного управляющего относятся:

- принятие в ведение имущества должника, проведение его инвентаризации;
- привлечение независимого оценщика для оценки имущества должника;
- уведомление работников должника о предстоящем увольнении не позднее месяца с даты введения конкурсного производства;
- принятие мер по обеспечению сохранности имущества должника;
- проведение анализа финансового состояния должника;
- заявление в установленном порядке возражения относительно требований кредиторов, предъявленных к должнику;
- ведение реестра требований кредиторов;
- принятие мер, направленных на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц.

К **правам** конкурсного управляющего относятся следующие:

- право распоряжаться имуществом должника в соответствии с Федеральным законом;
- увольнение работников должника, в том числе руководителя должника;
- заявление отказа от исполнения договоров и иных сделок в порядке, установленном Федеральным законом;
- передача на хранение документов должника, подлежащих обязательному хранению в соответствии с федеральными законами;

- предъявление исков о признании недействительными сделок, совершенных должником в нарушение закона;
- осуществление иных прав, связанных с исполнением возложенных на него обязанностей.

Конкурсный управляющий представляет собранию (комитету) кредиторов отчет о своей деятельности, информацию о финансовом состоянии должника и его имущества на момент открытия конкурсного производства и в ходе конкурсного производства, а также иную информацию не реже чем один раз в месяц, если собранием кредиторов не установлены более продолжительный период или сроки представления отчета.

На основании ходатайства собрания кредиторов о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению арбитражный суд может вынести определение о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению. Указанное определение может быть вынесено только в случае наличия у должника имущества, необходимого для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности.

После утверждения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства и прекращении производства по делу о банкротстве. Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

Важной процедурой банкротства является мировое соглашение. **Мировое соглашение** может быть заключено на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должника. Оно может быть заключено на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должника.

Мировое соглашение заключается между должником, с одной стороны, и конкурсными кредиторами и уполномоченными органами — с другой. Решение собрания кредиторов о заключении мирового соглашения принимается большинством голосов

от общего числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов в соответствии с реестром требований кредиторов и считается принятым при условии, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

Мировое соглашение утверждается арбитражным судом. При этом арбитражный суд выносит определение об утверждении мирового соглашения, в котором указывается на прекращение производства по делу о банкротстве. Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

Мировое соглашение не подлежит согласованию с временным управляющим при процедуре наблюдения и административным управляющим — при процедуре финансового оздоровления. При процедуре внешнего управления решение о заключении мирового соглашения принимается внешним управляющим. При процедуре конкурсного производства решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается конкурсным управляющим.

Мировое соглашение заключается в письменной форме. Со стороны должника оно подписывается лицом, принявшим в соответствии с Федеральным законом решение о заключении мирового соглашения. От имени конкурсных кредиторов и уполномоченных органов мировое соглашение подписывается представителем собрания кредиторов, уполномоченным на совершение данного действия лицом.

Мировое соглашение должно содержать положения о порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме, а также положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов. Мировое соглашение может быть утверждено арбитражным судом только после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

11.3. Банкротство градообразующих и сельскохозяйственных организаций

Градообразующими организациями признаются юридические лица, численность работников которых составляет не менее 25%

численности работающего населения соответствующего населенного пункта. Это положение Закона применяется также к организациям, численность работников которых превышает 5 тыс. человек.

При рассмотрении дела о банкротстве градообразующей организации лицом, участвующим в деле о банкротстве, признается соответствующий орган местного самоуправления. Арбитражный суд в количестве лиц, участвующих в деле о банкротстве, может привлечь также федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти соответствующего субъекта Российской Федерации.

Введение внешнего управления градообразующей организации может быть осуществлено арбитражным судом по инициативе собрания кредиторов, а также по ходатайству органа местного самоуправления, соответствующего федерального органа исполнительной власти или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации при условии предоставления поручительства по обязательствам должника.

Если внешнее управление градообразующей организации введено в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом, поручитель несет субсидиарную ответственность по обязательствам должника перед кредиторами.

Финансовое оздоровление или внешнее управление в отношении градообразующей организации может быть продлено арбитражным судом не более чем на год при наличии ходатайства органа местного самоуправления или соответствующего федерального органа исполнительной власти или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

Нарушение поручителем своих обязательств в отношении кредиторов и уполномоченных органов, обладающих одной третьей частью всех требований к должнику, может служить основанием для досрочного прекращения финансового оздоровления или внешнего управления, признания должника банкротом и открытия конкурсного производства.

В ходе внешнего управления или конкурсного производства при наличии ходатайства органа местного самоуправления, соответствующего федерального органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации может быть осуществлена продажа градообразующей организации. Существенным условием

договора купли-продажи предприятия градообразующей организации может быть сохранение рабочих мест не менее чем для 50% работников такого предприятия на дату его продажи в течение определенного срока, но не более чем в течение трех лет с момента вступления договора в силу. С согласия кредиторов и по предложению органа исполнительной власти могут быть установлены и некоторые иные условия.

Рассмотрим особенности банкротства сельскохозяйственной организации. Под **сельскохозяйственной организацией** понимается юридическое лицо, основной деятельностью которого являются производство или производство и переработка сельскохозяйственной продукции, выручка от реализации которой составляет не менее 50% общей суммы выручки.

Процедура банкротства сельскохозяйственной организации, предусмотренная Федеральным законом, применяется также к рыболовным артелям (колхозам), выручка которых от реализации произведенной или произведенной и переработанной продукции и выловленных (добытых) водных биологических ресурсов составляет не менее чем 70% общей суммы выручки.

При продаже объектов недвижимости, которые используются в целях сельскохозяйственного производства и принадлежат сельскохозяйственной организации, признанной банкротом, преимущественное право приобретения данных объектов принадлежит сельскохозяйственным организациям и крестьянским (фермерским) хозяйствам, расположенным в данной местности. Земельные участки сельскохозяйственной организации, признанной банкротом, могут отчуждаться или переходить к другому лицу, Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию в той мере, в какой их оборот допускается земельным законодательством.

В ходе наблюдения при анализе финансового состояния сельскохозяйственной организации должны учитываться сезонность сельскохозяйственного производства и его зависимость от природно-климатических условий.

Финансовое оздоровление сельскохозяйственной организации вводится на срок до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации произведенной и переработанной продукции.

Если в ходе финансового оздоровления имели место спад и ухудшение финансового состояния сельскохозяйственной организации в связи со стихийными бедствиями или другими обстоятельствами, то срок финансового оздоровления может быть продлен на год при условии изменения графика погашения задолженности.

Внешнее управление сельскохозяйственной организацией вводится до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации произведенной и переработанной продукции. Срок внешнего управления не может превышать один год и три месяца. В связи со стихийными бедствиями, носящими чрезвычайный характер, срок внешнего управления может в совокупности составлять два года.

Преимущественное право приобретения имущества должника имеют лица, занимающиеся производством или производством и переработкой сельскохозяйственной продукции и владеющие земельным участком, непосредственно прилегающим к земельному участку должника.

Арбитражный управляющий при продаже имущества должника обязан провести независимую оценку стоимости имущества и имущественных прав.

Таблица 11.1

Основные процедуры банкротства и осуществляющие их арбитражные управляющие

<i>Наименование основной процедуры</i>	<i>Арбитражный управляющий, осуществляющий процедуры банкротства</i>
Наблюдение	Временный управляющий
Финансовое оздоровление	Административный управляющий
Внешнее управление	Внешний управляющий
Конкурсное производство	Конкурсный управляющий
Мировое соглашение	Временный управляющий, конкурсный управляющий

Контрольные вопросы

1. Что понимается под несостоятельностью (банкротством) организации?
2. Назовите признаки банкротства предприятия.
3. Охарактеризуйте основные процедуры банкротства организации.
4. Какие процедуры осуществляются в отношении банкротства гражданина, индивидуального предпринимателя?
5. В чем особенности банкротства градообразующей организации?
6. Раскройте особенности банкротства сельскохозяйственной организации.

Литература

Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2000.

Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование». М.: Феникс, 2004.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (новая редакция). М.: ТК Велби, 2003.

Раздел III

Механизм антикризисного управления

Глава 12

Инновации

в антикризисном управлении

12.1. Понятие

«антикризисные инновации»

Необходимым элементом антикризисного управления являются **инновации**. Существует широкий спектр инноваций, присущих всякому управлению. Но для антикризисного управления наибольшее значение имеют инновации процессные, изменяющие все процессы функционирования организации, инновации продуктовые, определяющие материальный результат управления, и инновации реорганизационные, связанные с перераспределением ресурсов (их иногда называют *аллокационными инновациями*).

Особая роль этих видов инноваций определяется их влиянием на инвестиционную деятельность организации.

Процессные инновации антикризисного управления включают следующие нововведения.

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

2. Нововведения в процессах управления движением материальных запасов и денежных средств (логистические инновации).

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

4. Технологические нововведения в процессах производства продукта, услуги и др.

5. Организационные нововведения в процессах взаимодействия функций, персонала, целевых групп и т.д.

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

Особенностями процессных инноваций являются краткосрочность их окупаемости, доступность в проектировании и реализации.

Продуктовые инновации заключаются в выборе и освоении новых видов продуктов и услуг, для чего необходимо разработать новые технологии или приобрести какие-либо новые технические решения и права на их реализацию. Это можно сделать путем покупки изобретения или приглашения на работу новых работников, способных разработать новые технологии, или своими силами, мобилизуя интеллектуальные ресурсы, найти новые технические решения.

При разработке продуктовых инноваций в процессах антикризисного управления всегда возникает необходимость выбора таких, которые окажутся наиболее приемлемыми в конкретных условиях функционирования предприятия, его положения на рынке, конкурентоспособности и ресурсоемкости.

Диапазон выбора новых товаров и услуг определяется следующими видами продуктовых инноваций:

- 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 освоения не только производства, но и создания рынка.

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

По *жизненному циклу продукта или услуги* можно выделить следующие инновации:

- продуктовые инновации с длительным жизненным циклом;
- продуктовые инновации с коротким жизненным циклом;
- инновации в продуктах и услугах, требующих значительного научного задела;
- капиталоемкие продуктовые инновации;
- не капиталоемкие продуктовые инновации;

- инновации с коротким сроком окупаемости;
- инновации с длительным сроком окупаемости.

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

Продуктовые инновации играют решающую роль в реализации антикризисного управления.

Аллокационные инновации 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 и нематериальных ресурсов;
- перераспределение ответственности должностных лиц и полномочий менеджеров различных уровней, укрепление дисциплины, повышение организационной четкости работы всех звеньев управления.

Аллокационные инновации непосредственно не приносят дополнительных прибылей, но являются необходимым условием реализации всех инновационных проектов продуктового типа, всех инноваций увеличения продаж и снижения себестоимости.

В то же время аллокационные инновации, как и все другие, требуют определенных затрат, проходят подчас весьма болезненно в социально-психологическом отношении и медленно окупаются. Они характеризуют стратегический аспект антикризисного управления.

Если оценить различные виды инноваций по их окупаемости и доступности относительно стартовых инвестиций, то можно их ранжировать следующим образом. Наиболее доступными и оперативными являются процессные новшества. Продуктовые инновации выступают среднесрочными и среднекапиталоемкими. Самыми долгосрочными и дорогостоящими являются аллокационные инновации. По вероятности рисков в осуществлении инноваций их расположение остается таким же.

Во всей совокупности инноваций всегда существуют ведущие и системообразующие. Аллокационные инновации в анти-

кризисном управлении играют различную роль в зависимости от состояния фирмы по отношению к возможному или реальному (наступившему) кризису.

12.2. Определение инновационных приоритетов со средой окружения фирмы

В понимании антикризисного управления большое значение имеет оценка приоритетов в отношениях со средой окружения фирмы. **Внутренняя среда** характеризуется структурой используемых ресурсов, системой управления, персоналом, технологией производства, производимым продуктом, информационной базой, финансовым состоянием. Именно эти характеристики являются основой определения вероятности кризиса и необходимости включать механизмы антикризисного управления.

Внешняя среда фирмы включает отношения фирмы с банками и кредиторами, с местной властью, поставщиками и конкурентами, а также положение фирмы на рынке.

В отношениях с кредиторами антикризисное управление предполагает возможность в максимальной мере покрыть выручкой от продажи предприятия, если оно обанкротилось, целиком или по частям долги банкрот кредиторам.

Если предприятие объявлено банкротом, то на нем вводится режим особого антикризисного управления, при котором верховным органом управления становится собрание кредиторов, где все действия выносятся на утверждение собрания кредиторов. Права голосования в собрании кредиторов распределены пропорционально оставшимся долгам банкрота. Следовательно, всегда надо выделять ведущих кредиторов и оценивать их возможную позицию в отношении практических процедур особого антикризисного управления.

Необходимо помнить, что интересы различного типа кредиторов, а именно: промышленных, не получивших оплату по ранее сделанным поставкам; финансовых — банков, предоставивших ранее банкроту банковские кредиты; работников, не получивших заработную плату; государственных фискальных органов, т.е. налоговой инспекции, таможни, государственного пенсионного фонда и пр., существенно различаются. Наиболее не-

терпеливыми чаще всего являются банки, которые тем или иным способом рефинансировали заемными средствами предоставление кредитов банкроту (брали кредиты на межбанковском кредитном рынке, использовали средства вкладчиков и пр.).

В ситуации, когда банку не возвращается кредит и блокируется фактом введения антикризисного управления вхождение в права по имущественному обеспечению этого кредита, банк может сам оказаться на грани банкротства. Кроме того, такое положение влияет и на финансовый имидж банка (может быть опубликована информация о плохих долгах).

Более терпеливыми могут оказаться промышленные кредиторы, особенно в случаях, когда предприятие-банкрот является крупным потребителем их продукции и поставщики не заинтересованы в том, чтобы вообще лишиться крупного покупателя. Особенно это проявляется тогда, когда продукция поставщиков специфична и пользуется спросом только в узком сегменте рынка, куда входит и предприятие-банкрот, выпускающее также специфичную финальную продукцию.

Однозначно прогнозировать позицию работников и государственных фискальных органов при утверждении практических процедур особого антикризисного управления очень затруднительно. Эти позиции могут быть разнообразными. Многое зависит от того, организованы ли работники в дееспособный профсоюз, какие плановые или чрезвычайные требования (степень дефицита государственного бюджета, пенсионного фонда) предъявляет в настоящий момент правительство к сбору налогов, отчислений в Государственный пенсионный фонд, таможенных пошлин. Сказываются при этом и личностные факторы.

Распорядительную деятельность в условиях обостренного антикризисного управления (банкротства) осуществляет арбитражный антикризисный управляющий. Изучив интересы и позиции кредиторов предприятия, арбитражный антикризисный управляющий должен представить собранию кредиторов не просто отчет об оценке предприятия и перспектив получения выручки от продажи его целиком или по частям, но и варианты планов по текущему антикризисному управлению предприятием, обоснование разных вариантов инвестиционных проектов на базе антикризисных инноваций. Этим он

передает на решение кредиторов выбор конкретной направленности особого антикризисного управления, одновременно проявляя свою квалифицированность и страхуя свою деятельность общей поддержкой.

Планы и проекты арбитражного антикризисного управляющего должны содержать обоснование маркетинговыми и технологическими факторами деятельности. Они должны отвечать на вопрос, как и к какому времени изменится рыночная стоимость предприятия (а значит, и выручка от его продажи), если будет принят данный план или проект. Тогда кредиторы в зависимости от своих предпочтений между покрытием большей доли их долгов через большее время или получением меньшей, но более быстрой компенсации, смогут сами решить, какой из вариантов финансового оздоровления предприятия (содержащий продолжение или начало инвестиционных проектов либо нет) для них более предпочтителен.

Если собрание кредиторов выберет вариант с реализацией тех или иных инвестиционных проектов на базе инноваций, то очень вероятно, что от них можно будет добиться и выделения небольшого дополнительного финансирования (в виде банковских или товарных кредитов) принятых проектов, а также льготной реструктуризации имеющихся долгов предприятия. Поверив в хорошо обоснованные инвестиционные проекты, они могут предпочесть рискнуть еще некоторыми средствами, чем ничего практически не получить от продажи предприятия.

В Восточной Германии была практика продажи предприятий-банкротов за символическую цену в одну марку. Фактически эта цена могла быть и отрицательной, если компенсировалась дополнительными льготами государства для покупателей таких фирм.

Отношения с местной властью определяют возможность и эффективность осуществления социальных функций антикризисного управления — оставить предприятие в числе действующих, сохранить максимально возможное количество рабочих мест, сделав продолжение такой политики выгодным и для новых владельцев предприятия. Это соответствует интересам местной власти. Отношения с ней необходимо строить на основе взаимодействия, получения поддержки в развитии предприятия как действующего.

С позиций местной власти нежелательно при банкротстве предприятия увеличение безработицы. Поэтому местная власть может способствовать получению налоговых льгот на срок санации предприятия.

Инвестиционные проекты санации могут быть привлекательными для местной власти, и она может содействовать получению целевых инвестиционных кредитов в банке и налоговых льгот по местным налогам. Местные власти могут также полностью или частично гарантировать поддержку инновационных проектов.

При разработке антикризисных инновационных проектов следует также оценить и проверить возможность получить муниципальный заказ на выпускаемую или осваиваемую продукцию или услугу.

Вообще антикризисному управляющему может в дальнейшем понадобиться политическая поддержка местной власти. Ведь антикризисное управление всегда осуществляется в определенной политической атмосфере и не может быть абсолютно независимым от нее.

12.3. Процессные антикризисные инновации

Процессными инновациями в санации предприятий являются те новшества, которые вводятся в процессы управления и организации производства и способны привести к скорейшим результатам в финансовом оздоровлении фирмы. Такими процессными инновациями являются усовершенствования, не затрагивающие выпускаемого предприятием продукта, а также инновации, не требующие стартовых инвестиций и времени для их реализации. Инновации, вносимые в технологические процессы, не отвечают таким критериям.

Процессные антикризисные инновации включают мероприятия по экономии постоянных (условно-постоянных, т.е. не зависящих или слабо зависящих, в пределах данного объема выпуска продукции и продаж, от объема выпуска продукции) операционных расходов предприятия; неотложные новшества в управлении персоналом; нововведения в организации работы с заказчиками (покупателями) и поставщиками (подрядчиками). Такие нововведения важны потому, что от уровня постоянных или условно-

постоянных расходов в наибольшей степени зависит прибыль предприятия и остающиеся у него на счетах средства.

Постоянные издержки предприятия включают: арендные платежи, налог с имущества, амортизацию собственных основных фондов, плату за поддержание в силе патентов и лицензий, заработную плату административно-управленческого персонала и пр. Постоянные издержки в условиях банкротства предприятия должны быть предметом первоочередного сокращения.

Особого внимания заслуживает анализ возможностей сокращения административно-управленческих расходов. На сравнительно крупных и ранее финансово благополучных предприятиях именно они бывают завышенными.

Наиболее тонкая проблема по уменьшению постоянных расходов предприятия — это проблема не функционирующих активов и издержек по их содержанию. Некоторые активы фирмы и издержки по их эксплуатации или оплате могут быть ошибочно отнесены к категории тех, которые следует сократить. В действительности же такие активы, как это может выясниться при анализе целесообразности освоения новых продуктов, могут оказаться необходимыми для освоения новых видов продукта или новых инноваций. Такие активы и расходы ни в коем случае не должны быть объектом сокращения. Это очень важно и для персонала, который обслуживает подобные активы и сам по себе является нематериальным активом предприятия (опыт, знания, творческий потенциал и пр.). Это может понадобиться при освоении новых видов продукта.

Первоочередная необходимость экономить на постоянных издержках возникает, как правило, на предприятиях, специализирующихся на выпуске наукоемких высокотехнологичных товаров и услуг.

Таким образом, *основными направлениями экономии постоянных издержек предприятия* и при его санации являются следующие:

- 1) экономия на аренде избыточных активов;
- 2) экономия на покупке в собственность предприятия активов, которые ему понадобятся лишь спустя некоторое время;
- 3) продажа активов, которые являются нефункционирующими (избыточными) и которые могут быть либо проданными,

либо сданными в аренду до возникновения в них потребности (например, при освоении нового продукта);

4) экономия на административно-управленческом и вспомогательном персонале;

5) экономия на производственном персонале, задействованном исключительно на выпуске невыгодного, устаревшего продукта;

6) экономия при непродлении платежей по поддержанию прав собственности на нематериальные активы типа патентов, лицензий, разнообразных льгот и т.д., экономия на оплате услуг консультантов и юристов;

7) экономия на отчислениях в резервные фонды, страхующие различные риски.

12.4. Инновации в управлении персоналом

При разработке инноваций в области управления персоналом для антикризисного управления главное внимание обращается на следующие факторы.

1. Анализ и диагностика общей системы трудовых отношений с работниками предприятия. Он включает определение необходимости, возможности и полезности разделения всего персонала на группы работников, которых следует сохранить в штате, и таких организаций, которые можно было бы перевести на заключение контрактов трудового подряда при наличии конкретного объема работ и возможностей их оплаты. Здесь предполагается, что это не просто сделанная оплата работы, а оплата конкретного вклада в реализацию финального продукта.

Для части персонала возможен также перевод на договоры не трудового, предпринимательского подряда. Работники, заключившие такой договор, будут выступать в качестве контрагентов предприятия, действующих как индивидуальные предприниматели. Такая организация взаимоотношений может оказаться взаимовыгодной как для предприятия, так и для некоторых его работников. В этом случае предприятие может совершенно законным образом экономить на налогах и сборах в связи с выплачиваемой заработной платой, а работник, выступая в качестве предпринимателя, будет вправе уменьшать свой налогооблагаемый доход на сумму расходов, обусловивших возмож-

ность его получения, например, заверенных актов по амортизации предметов, которые могут квалифицироваться как основные фонды и инвентарь, необходимые для выполнения заданий, полученных от предприятия. Предприятие-наниматель документально подтверждает данные расходы.

Работник, уже получающий значительные и подпадающие под прогрессивное налогообложение суммы, сможет избежать увеличения заявляемых трудовых доходов, ведущих к повышенным ставкам налогообложения.

Переход на предпринимательские подряды может оказаться привлекательным в отношении с работниками, чьи услуги:

- подразумевают очень высококвалифицированный труд, постоянную оплату которого посредством назначения выполняющим его лицам адекватных окладов предприятие не способно выдержать;
- ответственны и чреватые для фирмы в случае их некачественного исполнения прямым или косвенным ущербом (упущенная выгода);
- требуются предприятию эпизодически, например, юристы-консультанты, экономисты-аналитики, технические консультанты и пр.

При диагностике трудовых отношений следует проверить также, стоит ли перезаключать срочные трудовые контракты с ключевыми работниками — носителями коммерческого и технологического ноу-хау фирмы. Они относятся к высокооплачиваемым работникам. В обычных условиях они представляют ценный, хорошо подобранный и обученный персонал. Но при угрозе банкротства часто приходится жертвовать и перспективными интересами фирмы. Все зависит от стратегии антикризисного управления.

2. Пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы зависит от перспектив развития предприятия. Если это работники, являющиеся носителями ноу-хау в области, критически важной для ближайших перспектив предприятия, то можно перейти на систему отношений, предусматривающих меньшую долю в оплате их труда высокой тарифно-окладной части, но взамен — гораздо большую долю для них премий в форме участия в прибылях или продажах продукции и услуг на основе использования соответствующего ноу-хау. Таким образом, предприятие может изба-

виться от части непосильного бремени постоянных трудовых издержек, заменив их на гибкие и имеющие место позже выплаты в случае коммерческого успеха применения рассматриваемого ноу-хау.

Полезным может быть и проверка того, по-прежнему ли все, с кем до сих пор существовали срочные и предусматривающие высокие оклады трудовые контракты, относятся к категории носителей ключевого для предприятия ноу-хау. При этом для финансово-кредитного предприятия главным критерием «отсева» соответствующих кандидатур должен быть критерий: является ли этот ноу-хау конкурентным преимуществом, значимым для ближайших перспектив на получение дополнительных доходов либо для поддержания уровня уже получаемой выручки.

В случаях, когда с носителями ноу-хау на настоящий момент не заключено срочных трудовых контрактов, такие контракты должны быть заключены. В них следует предусмотреть непосредственную договорную ответственность носителей ноу-хау за передачу его третьим лицам или за использование в собственных интересах. Права на использование, патентование ноу-хау передаются работодателю.

Перевод максимальной части персонала из категории оплачиваемых повременно в категорию оплачиваемых сдельно-прогрессивно или сдельно-премиально направлен на уменьшение той части издержек предприятия, которая при повременной оплате труда не зависит от объема выпуска и продаж готовой продукции и связан со следующими обстоятельствами:

- 1) сдельно-прогрессивная система оплаты труда представляет собой систему, в основу которой закладываются содержащиеся в действующем общероссийском тарифно-квалификационном справочнике расценки за выполнение работ определенного уровня сложности регулярно аттестуемыми работниками определенного уровня квалификации (разряда). При этом, сверх того, выполнение задаваемых работодателем норм выработки в более короткие сроки, чем те, на которые рассчитаны указанные нормы, стимулируется пропорциональным увеличением оплаты труда из основного фонда заработной платы, что гарантируется наличием в условиях оплаты труда простого положения о

пропорциональном увеличении используемых в этих случаях расценок;

- 2) сдельно-премиальная система отличается от описанной выше системы тем, что перевыполнение норм выработки стимулируется не увеличением расценок, гарантированно оплачиваемых из основного фонда заработной платы, а возникновением премиальных обязательств фирмы, которые, однако, могут быть выполнены только при объявлении ею прибылей (в счет оплат из прибылей);
- 3) сдельно-прогрессивная система оплаты труда должна быть завязана на конечный результат, т.е. на выпуск годной, а не бракованной продукции;
- 4) с учетом не столько объема выпуска, сколько объема продаж, как сдельно-прогрессивная, так и сдельно-премиальная системы оплаты труда способны снизить нарушения трудового распорядка, уменьшить постоянные издержки предприятия лишь при условии внедрения на нем системы контроля качества, которая позволяла бы выявлять текущий брак и учитывать это в заработной плате.

Внедрение прогрессивных и быстродействующих приемов повышения эффективности труда той части персонала, чья заработная плата остается элементом постоянных расходов, предполагает, что:

- необходимо резкое повышение трудовой дисциплины и санкций за ее нарушение. При этом рекомендуется вводить правила, которые предусматривали бы различные подробно дифференцированные и достаточно чувствительные наказания за нарушения трудового распорядка;
- в качестве меры, профилактически повышающей мотивацию к инициативному и добросовестному труду административно-управленческого персонала, можно было бы практиковать отправление подобного рода работников, потребность в чьих услугах на ближайшее время отсутствует, в оплачиваемые на уровне минимальной заработной платы внеочередные отпуска в связи с временной избыточностью их рабочих мест;
- на этот и иные небольшие по длительности периоды рационально привлекать временно нанятых и исполняющих обязанности отправленных в отпуск работников;

- возможен перевод работников управления с тарифно-окладной оплаты труда на оплату труда преимущественно в виде премий, выплачиваемых из прибыли в зависимости от ее прироста.

12.5. Антикризисные инновации в организации работы с заказчиками и поставщиками

Инновации в этой области деятельности касаются, с одной стороны, стратегии работы с партнерами по сделкам, а с другой — с организацией договорной работы предприятия.

В стратегии работы с партнерами главным является определение надежных и ненадежных партнеров и переключение на работу с надежными.

Выявление надежных и ненадежных партнеров сводится к определению их платежеспособности, дееспособности, нефиктивности. Эти характеристики должны проверяться как по заказчикам предприятия, так и по его поставщикам.

Очень важно наладить постоянный **мониторинг** (наблюдение, отслеживание, систематический контроль) и анализ публикуемых финансовых отчетов тех поставщиков и заказчиков, которые по своей юридической форме являются открытыми акционерными обществами и обязаны публиковать годовые отчеты (прибыли, убытки, балансы и пр.). Если они, нарушая законы, не публикуют такие отчеты, то можно получить доступ к ним через суд.

Если партнеры по сделкам не являются открытыми акционерными обществами и получить доступ к их финансовым отчетам невозможно, то могут быть рекомендованы следующие **приемы быстрой косвенной оценки платежеспособности поставщиков и клиентов**.

1. Просьба предоставить банковские гарантии оплаты или поручительств по поставке с оплатой этих услуг стороной, обращающейся с этой просьбой.

2. Предложение перейти на платежи по документарным аккредитивам с открытием документарных активов в банке, обслуживающем клиента.

3. Проявляется инициатива по взаимному страхованию крупных сделок в компаниях, страхующих контрактные риски.

4. Информирование партнера по сделкам о найме фирм-факторов при заключении договора с банком о банковском факторинге.

Главное в этих приемах заключается не в том, чтобы настоять на одном из указанных предложений (в итоге от них можно и отказаться), а в том, чтобы проверить реакцию партнера по сделкам на эти предложения и по ней сделать вывод о предполагаемой степени его платежеспособности.

Какими могут быть реакции партнеров по сделкам на подобные предложения?

Банковская гарантия оплаты заказа, или поручительство, может быть испрошена хотя бы на небольшую часть стоимости контракта. Если партнер по сделке, при условии компенсации ему стоимости гарантии, изъявит принципиальную готовность представить гарантию, то это является признаком его достаточной платежеспособности. Если же он сразу отреагирует резко отрицательно, то это может быть признаком его недостаточной платежеспособности. Гарантом не должен выступать банк, где партнер по сделке является крупным акционером или клиентом. Не может быть гарантом и дочерняя компания партнера.

Аналогично и предложение о переходе на платежи от сомнительного клиента документарным аккредитивом. Банк, обслуживающий партнера по сделке и знающий его текущее финансовое состояние, никогда не откроет документарного аккредитива и не возьмет на себя обязательств по платежам в отношении закупок ненадежного плательщика. Поэтому принципиальное отклонение партнером указанного предложения также может служить признаком его недостаточной платежеспособности.

Отказ от взаимного страхования контрактных рисков способен насторожить того, кто задумывается о платежеспособности партнера по крупной сделке, поскольку любая специализирующаяся на этом виде услуг страховая компания неизбежно будет доступными ей гораздо более эффективными средствами исследовать платежеспособность страхователей.

«Угроза» открытого факторинга, т.е. предупреждение партнера о передаче третьему лицу права истребовать с него долг, требуя при этом компенсации просроченного платежа с учетом процентов и возмещения не только прямого, но и косвенного

имущественного ущерба, может сразу отпугнуть неплатежеспособных или недобросовестных партнеров.

Если партнерами являются физические лица, то надо иметь оценочную информацию о платежеспособности всего целевого сегмента рынка, состоящего из физических лиц с определенными признаками их поведения на рынке.

Проверка дееспособности партнеров по сделкам проверяется следующим образом.

1. Устанавливается правомочность партнера по сделке в части берущихся им на себя обязательств. Например, имеет ли он лицензию и не просрочена ли она, на какой вид деятельности у него лицензия?

2. Выясняется, не рассматриваются ли против партнера имущественные иски в судах, какова опасность отчуждения у партнера того имущества, которое ему необходимо для выполнения своих обязательств.

3. Проверяется, надежны ли права собственности партнера на имущество, имеющее ключевое значение для выполнения им контракта, надежность прав собственности, полученной, возможно, в результате незаконно проведенной приватизации.

4. Выясняется, не заложены ли партнером имущественные объекты, которые могут понадобиться ему для выполнения обязательств.

5. Устанавливается, не находится ли партнер под опекой, не ограничена ли его дееспособность по закону или по каким-либо внутренним или внешним условиям — уставом акционерного общества, другими контрактами, распределением полномочий в организации, необходимостью утверждения контракта собранием и пр.

6. Определяется, не будут ли использоваться партнером при выполнении договора технологии, защищенные не принадлежащими ему патентами на изобретения, не нарушаются ли им права промышленной и интеллектуальной собственности.

Дееспособность партнера в отношении конкретной сделки может быть оценена следующими прямыми и косвенными способами:

- требованием предъявления всех документов, подтверждающих дееспособность партнера (действующей лицензии, устава предприятия, документов, подтверждающих

полномочия ведущего переговоры, свидетельство о правах собственности и пр.);

- получением от партнера письменных заверений в виде ответов на письменные запросы в деловой переписке, специальной преамбулы в контракте и пр.;
- наведением справок в регистрационных палатах по поводу выданных государственных лицензий на право ведения операций определенного типа;
- обращением в судебные органы по месту юридического адреса партнера с запросом о принятых к нему судом исках;
- проведением проверки патентной чистоты предлагаемого продукта, каталогов зарегистрированных товарных знаков и авторских прав;
- проверкой прав собственности партнера на недвижимость в соответствующих общедоступных региональных реестрах недвижимости;
- требованием от партнера предоставить страховку титулов собственности на ключевое для контрактных с ним отношений имущество.

В современных условиях развития российской экономики большое значение имеет и проверка нефиктивности партнера. Здесь следует опасаться вступления в деловые отношения с подставными фирмами-поставщиками, которые могут создаваться для прикрытия истинных получателей средств заказчика, к которым через трансфертные сделки по завышенным ценам, через необеспеченные ссуды они могут быть «перекачаны».

В целях получения мошеннических доходов даже ради единичных, но крупных сделок могут вновь создаваться и после получения авансов срочно ликвидироваться фиктивные фирмы, в том числе и оформленные на подставных лиц. Фиктивные фирмы-поставщики могут быть даже не зарегистрированы, в буквальном смысле несуществующими. Однако в договорах с ними для перечисления средств (авансов или оплаты по факту поставки товара, чье качество выявляется позже) от заказчика могут быть указаны вполне реальные банковские счета третьих лиц.

Особенно опасна юридическая фиктивность партнера (поставщика), который является физическим лицом, не зарегистрированным в качестве индивидуального предпринимателя и не несущим тогда полной материальной ответственности за

прямой и косвенный ущерб от невыполнения своих обязательств. К этой же категории рисков взаимодействия с фиктивным партнером-индивидуалом относится и риск оформления им сделок на имя третьего лица по поддельным или похищенным документам.

При заключении контрактов может насторожить и то, что вместо отношений с солидной и имеющей серьезную имущественную базу материнской фирмой предлагается заключить договор с ее дочерней структурой, которая такой имущественной базой не обладает, а солидарной ответственности по договору материнская фирма не несет.

В наихудшем варианте подобная ситуация может означать, что материнская фирма сознательно и экономически обоснованно переносит риски и ответственность по наиболее рискованным видам операций, особенно при освоении новых для себя видов деятельности или продукта, на специально создаваемые дочерние предприятия, но предусматривает свое участие в управлении этими операциями и в прибылях от них.

12.6. Продуктовые инновации

Продуктовые инновации обычно считаются среднесрочными, т.е. по своей окупаемости и влиянию на финансовое оздоровление предприятия менее оперативными, чем процессные инновации, и более оперативными, чем аллокационные инновации.

Финансово эффективные продуктовые новшества уже в состоянии реально и достаточно существенно повлиять на повышение курсовой стоимости акций или хотя бы на повышение расчетной величины обоснованной рыночной стоимости финансово-кризисного предприятия, предприятия-банкрота и его акций.

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

Существуют консервативный и радикальный подходы к продуктовым инновациям.

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

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

- на уже созданный технологический и коммерческий задел фирмы (закупочные и сбытовые связи);
- имеющиеся у предприятия специальное технологическое оборудование и оснастку, запасы материалов;
- ранее начатые предприятием инвестиционные проекты.

Такой подход предполагает как *минимальные барьеры по входу на рынок нового продукта* (стартовые капиталовложения по освоению инноваций), так и *низкие барьеры по выходу с рынка прежнего продукта* предприятия (косвенные потери по недоокупленности прежних инвестиций, а также потери при транспортировке, складировании, консервации, реализации в виде лома и пр.).

Ограниченное в своих финансовых возможностях предприятие должно выбирать такие продуктовые новшества, которые ему максимально «удобно» осваивать, минимизируя потребность в дополнительных инвестициях, опираясь на имеющиеся специальные материальные и нематериальные активы, а также стремясь к возможно более быстрой окупаемости резко ограниченных собственных средств, выделенных для инвестирования. Этот подход может быть достигнут при большом числе консервативно выбранных продуктовых инноваций.

Консервативный продуктовый подход не является тождественным «оборонительной» инновационной стратегии. Большое количество незначительных коммерчески необходимых улучшений в продукте способно обеспечить «наступательность» инновационной стратегии. Кроме того, среди консервативных инноваций могут быть и радикальные.

Радикальный подход предполагает не только выбор предприятием нового продукта или услуги, но и выбор наиболее плате-

жеспособного сегмента рынка, в котором будет выгодно работать предприятию.

При данном подходе предприятие должно решать: на кого работать, кому что-либо предлагать к продаже, на какую группу потребителей, имеющую максимальную суммарную платежеспособность, ориентироваться.

Под суммарной платежеспособностью сегмента рынка понимается не платежеспособность отдельных представителей выделяемой группы покупателей, а средства, которыми все они располагают. Вполне возможно, что наиболее платежеспособным в сегменте рынка окажется не совокупность немногих по отдельности богатых потребителей (типа «новых русских»), а массовое множество объединенных общими свойствами по отдельности сравнительно бедных потенциальных покупателей некоего продукта или потребителя какой-либо услуги.

В то же время суммарная платежеспособность сегмента рынка, т.е. группы потребителей с общими демографическими, социальными и другими свойствами, определяется их текущими доходами, накоплениями, кредитоспособностью.

Радикальный подход к выбору нового продукта можно выразить следующим **алгоритмом**.

1. Необходимо провести **морфологический анализ возможных целевых сегментов рынка** для предприятия или фирмы. Этот анализ предполагает систематическое, по специально разработанным матрицам выделение всех возможных комбинаций сегментообразующих признаков индивидуальных, групповых и институциональных (предприятий, фирм, организаций и пр.) потребителей любых продуктов, товаров или услуг. При этом наиболее важно нахождение таких сочетаний свойств и характеристик, которые, с одной стороны, необычны, а с другой — характерны для потенциальных покупателей, располагающих свободными или свободно перераспределяемыми средствами.

На этом этапе алгоритма непосредственной целью является выявление необычных сегментов рынка.

2. Найденные нетрадиционные по платежеспособности **сегменты рынка необходимо проверить на их действительную платежеспособность**. Для этого потенциальных институциональных покупателей следует классифицировать на открытые акционерные общества и предприятия прочих юридических статусов.

По открытым акционерным обществам, обязанным обеспечить свою «финансовую прозрачность», достаточно опираться на анализ их публикуемых годовых финансовых отчетов. По закрытым компаниям можно использовать те же приемы, что описывались в связи с косвенными способами проверки платежеспособности партнеров.

Платежеспособность физических лиц может быть уточнена по публикуемой статистике о тенденциях и доходах различных категорий населения.

Платежеспособность целевого сегмента рынка должна быть растущей. Только в этом случае есть смысл говорить о перспективности выбранного целевого сегмента.

3. Для выявленных перспективных сегментов рынка далее надо **определить специфические потребности потенциальных покупателей**. При этом необходимо стараться определить потребности, которые в настоящее время удовлетворяются неполностью. Это позволит предприятию при выборе нового продукта занять на рынке «свободную нишу».

4. Хорошо зная потребности, следует стремиться **выбрать продукт, удовлетворяющий их в максимальной мере**.

5. На этом этапе выясняется, насколько легко и быстро, с какими единовременными **затратами и потерями** (при переспециализации), а также при какой внутренней норме доходности (в сравнении с сопоставимой по рискам финансовой альтернативой вложения тех же средств) предприятие может освоить выбранный продукт (услугу, вид деятельности и пр.).

6. Мобилизуются **сторонние инвестиции** в переключении предприятия на новый продукт. Необходимость привлечения существенных сторонних партнерских и кредитных инвестиций обуславливает готовность делиться прибылями от реализации инвестиционных проектов в виде дивидендов с новыми акционерами.

Радикальный подход к выбору нового продукта граничит с наступательной инновационной стратегией предприятия. Консервативный подход ближе к оборонительной инновационной стратегии. Рассмотрим каждую из этих стратегий.

Наступательная инновационная стратегия предполагает, что проводящее ее предприятие поддерживает свою конкурентоспособность, удерживает свою долю на рынках посредством постоянного создания и освоения продуктов, которые являются не

только новыми для данного предприятия, но и принципиально новыми для рынка, для потребителей. Реализующее такую стратегию предприятие сознательно предпочитает выступать «пионером» новых для рынка продуктов, зачастую предназначенных даже для удовлетворения выявленных собственных новых потребностей на целевом сегменте рынка. Иногда это представляет собой удовлетворение потребностей, до конца еще не осознанных самими клиентами.

Будучи таким пионером, 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.

Оборонительная инновационная стратегия означает, что предприятие сознательно не торопится с продуктовыми новшествами, а если и осуществляет их, то такие нововведения представляют собой лишь незначительные усовершенствования ранее выпускавшегося продукта. Это называется «инкрементальные» инновации. Предприятие предпочитает лишь следовать за пионером по-настоящему радикальных продуктовых новшеств, после того как удостоверится, что фирмы-пионеры имеют с этими новшествами коммерческий успех. Для этого в порядке «обороны» своей доли на рынке предприятие старается имитировать новшество добившегося успеха пионера, используя повторные разработки нововведения, получение повторных патентов, переманивание на работу носителей ноу-хау конкурента, промышленный шпионаж или откровенное пиратство, т.е. нарушение патентных прав на используемые технологии.

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

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

Оборонительная инновационная стратегия, как и консервативный подход, предполагает освоение как можно менее рево-

люционных новшеств, усовершенствование существующего продукта, его модификацию.

Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под инновациями в антикризисном управлении?
2. В чем суть определения инновационных приоритетов в антикризисном управлении?
3. Что такое процессные антикризисные инновации?
4. Назовите особенности инноваций в управлении персоналом.
5. Раскройте содержание продуктовых инноваций.

Литература

Бендиков М.А. Оценка реализуемости инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004.

Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: Научно-аналитический обзор ИНИОН РАН. М., 1994.

Глава 13

Совершенствование организационных структур в антикризисном управлении

13.1. Тенденции развития организационных структур

В условиях неопределенности, изменчивости внутренней и внешней среды фирмы совершенствование организационной структуры представляет собой объективную необходимость для того, чтобы обеспечить выживание и развитие хозяйствующего субъекта. Такого рода деятельность должна носить непрерывный, планомерный характер, проводиться во всех структурных подразделениях организации и иметь безусловную поддержку высшего менеджмента.

По мнению Б.З. Мильнера, организационное совершенствование как функция социальной системы состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых модернизируемое организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности¹.

В прошлом, при командно-административной системе, наблюдалось чрезмерное увлечение типовыми схемами. Это приводило к механическому переносу оргструктур, применявшихся в одной отрасли экономики, в другую, действующую в разных экономических и социальных условиях. Такой подход часто дискредитировал саму суть организационных изменений, их необходимость. Кроме того, слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования оргструктур: численность персонала вместо целей организации, постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных

¹ См.: Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 235–237.

условиях, упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач.

В условиях развивающегося рынка, усиливающейся конкуренции, полной экономической самостоятельности хозяйствующих субъектов цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления становятся более важными, чем численность и штатная структура организации или ее функциональная специализация. Порой весьма обоснованные расчеты штатной численности аппарата управления на предприятиях обрабатывающей промышленности не могут быть рекомендованы для организаций, действующих в сырьевых и оборонных отраслях, в государственных унитарных предприятиях и акционерных обществах, и т.п.

По мнению известного исследователя теории организации и систем управления П. Друкера, традиционные факторы производства — природные ресурсы, капитал и труд — стали второстепенными. Ключевым фактором производства стали знания. Однако, предупреждает Друкер, это относится не ко всем знаниям, а прежде всего к знаниям практическим¹.

Западные исследователи считают, что по мере продвижения к обществу знаний организации станут все больше обретать федеративную структуру. Федерализм не означает замену термина «децентрализация».

Федерализм отличается от децентрализации. В федеративных странах земли, штаты, субъекты, провинции являются первичными политическими единицами, объединившимися вместе потому, что имеются проблемы, которые они могли бы лучше решать объединенными усилиями (например, оборона).

Необходимые полномочия даны центру — субъектам, штатам — в результате своего рода «обратного делегирования». Следовательно, центр не столько управляет, сколько координирует, советует, оказывает влияние и рекомендует. Таким образом, инициатива, энергия преимущественно исходят от составных частей, а не от центра.

Переход к структуре, которая ослабляет власть и могущество центра, обуславливается необходимостью создавать более благоприятные условия для осуществления инноваций. Творческий,

¹ Цит. по кн.: *Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2001. С. 308.

поисковый характер деятельности нельзя осуществлять в составе крупных коллективов, включающих тысячи или хотя бы сотни человек. Нестандартные новаторские решения вырабатываются в группах, состоящих из 5—15 человек или того меньше. Соответственно, организации будут все более дробиться на кластеры, состоящие из мелких подразделений, которые должны быть близки к рынкам и моментально реагировать на социальные, демографические, технологические и иные изменения, создающие возможности для инноваций. Эти мелкие подразделения будут осуществлять множество проектов и пребывать в состоянии постоянного изменения.

Поначалу центр попытается следить за всей этой деятельностью и направлять ее. Но в силу огромного потока информации и нехватки людей для ее обработки центр откажется от централизованного управления. Формальной организации придется «дезорганизоваться». Децентрализации придет конец и начнется федерализация.

В специальной литературе сформулирован ряд принципов, составляющих **концепцию федерализации**.

1. Федеративную организацию возглавляет *маленький центр*. У центра может и не быть единоличного формального лидера. Им может управлять триумvirат или комитет, состоящий из представителей разных подразделений, обслуживающих центр. Малочисленный аппарат занимается исследованиями и разработками перспективных планов, составляет сценарии и определяет варианты, которые рассматривает руководящий комитет. Центр — это форум для убеждения и представительства.

2. Малый центр может эффективно функционировать в федеративной организации при признании принципа *субсидарности*. Согласно этому принципу власть в организации по праву принадлежит ее подразделениям, а не центру. Отдельные части организации отчуждают свою власть в пользу центра.

3. В организации действует «*двойное гражданство*». Главная идея, лежащая в основе федерализма, такова: организация одновременно может быть и большой, и маленькой. У крупных организаций есть свои преимущества, такие как экономия в масштабе. Мелкие организации менее бюрократизированы, обстановка в них более благоприятствует мышлению. Федеративная организация находит способ сбалансировать большое и малое, получая преимущества и того, и другого.

4. Подразделения федеративной организации обладают *чувством долга*. Между его членами утверждаются дружеские, «семейные» отношения, отношения взаимопомощи и личной ответственности. В федеративной организации от людей ожидают ответственности не только за свои дела, но и за то, что делает группа, членами которой они являются.

5. Ключевой особенностью федеративной организации является то, что в ней любое рабочее место оказывается связанным с *предпринимательской деятельностью*. Каждый работник способен стать бизнесменом, стремящимся идти куда угодно и делать что угодно в рамках отведенной ему в организации ячейки и вне ее, для того чтобы выполнить работу. Нижнюю границу работ, связанных с предпринимательством, составляет доверие, и это доверие должно быть полным.

6. И сами подразделения, и работающие в них люди обладают значительным объемом *полномочий* для решения вопросов, связанных с текущей деятельностью.

В трудах отечественных исследователей определены **основные тенденции эволюции организационных структур в XXI в.** (табл. 13.1).

- Децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления. В этих целях в крупных фирмах уже созданы стратегические центры прибыли (СЦП), получившие широкие полномочия в осуществлении самостоятельной производственной и коммерческой деятельности. Такие центры (отделения) полностью финансируют свою деятельность, вступают в деловые партнерские отношения с любыми компаниями.

- Развитие и рационализация корпоративных оргструктур. Здесь как нигде должно быть достигнуто гармоничное сочетание государственного регулирования и рыночных принципов ведения коммерческой деятельности.

- Диверсификация операций, создание внутри крупных компаний небольших фирм с нововведенческими функциями, ориентированных на производство и активное продвижение на рынках новых изделий и технологий в целях завоевания прочных позиций на рынке.

- Отказ от административно-бюрократических управленческих структур. Широкое использование в процессе управления организациями действенных приемов и способов мотивации, включая

распределение акций среди сотрудников, и образование фирм, находящихся в коллективной собственности их работников.

- Ориентация на рыночные условия и удовлетворение потребностей и запросов клиентов и их гибкое и комфортное обслуживание.

- Расширение благотворительной, гуманитарной деятельности организаций. Фирмы не могут успешно функционировать и развиваться как замкнутые, «закрытые» организации, заинтересованные лишь в достижении своих внутренних целей. Бизнес-структуры будут играть все более активную роль в решении социальных и культурных проблем местного сообщества.

- Возникновение и развитие новых типов организаций, таких как виртуальные, многомерные, интеллектуальные, круговые.

Таблица 13.1

Переход от современной организационной модели к модели XXI в.

<i>Объект изменения</i>	<i>Современная модель</i>	<i>Будущая модель (XXI в.)</i>
Организация	Иерархия	Сеть
Структура	Самодостаточность	Взаимозависимость
Ожидания работающих	Удовлетворение насущных нужд	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность	Целевая ориентация
Рабочая сила	Однородная	Принадлежность к разным культурам
Работа	Индивидуальная	Групповая
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация	Прибыль	Потребители
Ресурсы	Капитал	Информация
Управление	Совет директоров	Разные комбинации органов управления
Качество	Достижение заданного уровня	Бескомпромиссное достижение возможного уровня

Итак, в посткапиталистическом обществе произойдут крупные перемены в структуре организаций. Их главная функция — свести воедино людей, обладающих широким спектром знаний, и создать им обстановку доверия, сотрудничества, в которой они смогут эффективно работать.

13.2. Формы организационного оздоровления предприятий в процессе антикризисного управления

Организационное оздоровление, проводимое в отношении предприятия, не обязательно близкого к банкротству, включает систему мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения предприятия в целях предотвращения его банкротства или повышения конкурентоспособности.

Системы организационного оздоровления различаются:

- **по целям:** ликвидация оздоравливающего (санируемого) предприятия и создание на его базе нового, слияние (поглощение) предприятия с другой фирмой или компанией;
- **по методам** оздоровления: уменьшение акционерного капитала путем сокращения выпуска новых акций и их обмена на большее количество старых; снижение номинальной стоимости акций; предоставление правительственных субсидий и новых банковских кредитов, льготных займов, льгот по налогообложению (отсрочке) платежей и др.;
- **по времени и срокам:** долгосрочное оздоровление (градообразующие, стратегические предприятия), среднесрочное (от трех до пяти лет) и краткосрочное (до трех лет);
- **по содержанию:** программы оздоровления, направленные на радикальные изменения оргструктуры в масштабах всей фирмы, как вертикального, так и горизонтального характера или какого-либо одного подразделения или группы однородных подразделений (материально-техническое снабжение, сбыт, НИОКР, служба безопасности и др.).

Отбор систем осуществляется исходя из целей оздоровления, социально-экономических прогнозов, ресурсных возможностей, структурной и экономической политики фирмы и приоритетных направлений ее развития.

Рассмотрим более подробно организационные системы оздоровления предприятия, которые по тем или иным причинам оказываются в предкризисном и кризисном положении.

В соответствии с российским законодательством для повышения устойчивости предприятия и выхода его из кризиса могут

быть использованы различные организационные механизмы: перепрофилирование производства, конверсия; закрытие (ликвидация) нерентабельных производств; исполнение обязательств собственником имущества предприятия или третьими лицами; приватизация имущества предприятия (продажи части имущества, продажи предприятия как имущественного комплекса, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию), а также неимущественных прав на обозначение продукции, работ и услуг (фирменное наименование, товарные знаки и пр.); внесение имущества в уставные капиталы хозяйственных обществ.

Для смягчения и преодоления кризисных ситуаций на предприятиях на современном этапе без применения процедур банкротства часто используются такие формы организации управления, как холдинг. **Холдинговая компания** — это корпорация, владеющая контрольным пакетом акций или долями в паях других компаний в целях контроля и управления их деятельностью. Обладание контрольным пакетом акций дает холдинговой компании право голоса, благодаря чему она получает возможность проводить единую политику и осуществлять стратегический контроль над соблюдением интересов больших конгломератов и ускорять процесс диверсификации. Преимущество холдинговой компании состоит в том, что конкурсантам она противопоставляет свою объединенность, консолидацию, увеличение объемов производства и сбыта, достижение эффективности в интеграции и движении производственных, финансовых потенциалов и человеческих ресурсов.

В настоящее время существуют как минимум три типа холдинговых структур: интегрированные промышленные компании, конгломераты и банковские холдинги.

Холдинг может быть создан либо в результате вычленения определенной организационной структуры с последующей передачей ей контрольных пакетов акций уже существующих фирм, либо путем образования самим холдингом новых акционерных обществ при условии сохранения за ним контрольных пакетов акций этих обществ.

Каждое предприятие или акционерное общество, войдя в холдинговую систему и получив акции холдинга в обмен на переданную ему долю своих акций, становится экономически

заинтересованным в эффективной деятельности всех субъектов холдинга.

По формам собственности холдинги могут подразделяться на государственные, частные и смешанные государственно-частные. На современном этапе развития отечественной экономики более распространенными являются частные холдинговые компании и смешанные частно-государственные структуры.

Другой формой организационного оздоровления предприятий (фирм) является формирование **финансово-промышленных групп (ФПГ)**. Это совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества, полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных или иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест. Среди участников ФПГ обязательно присутствуют организации, действующие в сфере производства товаров и услуг, а также банки и иные кредитные организации (рис. 13.1). Участие больше чем в одной ФПГ не допускается.

Создание ФПГ осуществляется несколькими способами: по инициативе участников, по решению государственных органов, по межправительственным соглашениям.

Участники ФПГ (юридические лица) учреждают центральную компанию ФПГ, которая является юридическим лицом (по отношению к создавшим ФПГ участникам) и основным обществом, уполномоченным в силу закона или договора на ведение дел в ФПГ.

Высшим органом управления ФПГ является совет управляющих ФПГ, включающий всех ее участников, компетенция каждого из которых устанавливается договором о создании ФПГ.

Большинство специалистов считают, что при создании ФПГ приоритетным надо считать их добровольный принцип формирования в сочетании с разгосударствлением, постепенной приватизацией собственности производственных организаций и одновременным целевым инвестированием конкретных проектов ФПГ.

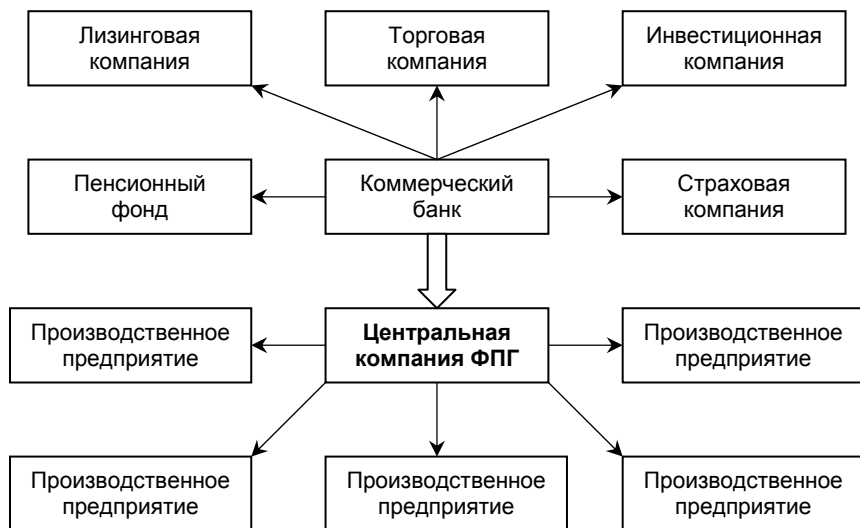


Рис. 13.1. Условное организационное строение ФПГ¹

Исследователи организационных структур и практики антикризисного управления считают, что ФПГ присущи оперативность и маневренность в управлении финансовыми потоками как между головной компанией и филиалами, так и между филиалами (подразделениями). Диверсификация деятельности придает большую устойчивость предприятиям группы и повышает конкурентоспособность их продукции, создает реальные условия и возможности для структурной перестройки производства.

При введении внешнего управления в ФПГ особое внимание целесообразно сосредоточить на следующих направлениях деятельности:

- разработке и реализации коммерческих проектов, обеспечивающих платежеспособный спрос потребителей, возможность реализации продукции на отраслевых или региональных рынках;
- повышении эффективности формирования уставного капитала, ускоренных процедурах банкротства, сочетании

¹ См.: Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. С. 418.

интересов крупных и мелких производителей при осуществлении совместной деятельности.

При создании ФПГ целесообразно рассматривать исторически сложившиеся отношения производственных и научно-производственных объединений по совместному использованию территорий, объектов производственной инфраструктуры, природных ресурсов, производственных отходов, недвижимости и т.п.

В системе организационного оздоровления положительную роль может сыграть лизинг. **Лизинг** — долгосрочная аренда оборудования или его краткосрочный прокат с последующим (при необходимости) выкупом арендованного имущества или продукции производственно-технического назначения. Объектом лизинга может быть любое движимое и недвижимое имущество, относящееся по действующей классификации к основным средствам, кроме имущества, запрещенного к обращению на рынке.

Субъектами лизинга являются лизингодатель и лизингополучатель. Лизингодатель — юридическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность. Лизингополучатель — также юридическое лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью, или индивидуальный предприниматель.

Хозяйственные отношения между субъектами лизинга осуществляются на основе договора. Лизинг освобождает предприятие, находящееся в кризисном или предкризисном состоянии, от накопления крупных финансовых средств в течение длительного времени, предоставляет возможность приобретения необходимого оборудования в аренду при сравнительно малой начальной сумме денежных средств с последующим (при необходимости) выкупом его по остаточной стоимости.

В российских условиях весьма популярной становится такая организационная форма оздоровления предприятия (фирмы) и успешного ведения бизнеса, как **франчайзинг**.

Сущность франчайзинга состоит в таком способе ведения бизнеса, при котором фирма-франчайзер предоставляет своему партнеру (франчайзи) осуществление определенного вида деятельности с использованием своей технологии, лицензии, фирменной торговой марки.

Правовой основой взаимоотношений франчайзера и франчайзи является договор. В нем обязательно должны быть отражены: полное описание бизнеса; территория, на которой предоставлено право на использование торговой марки, лицензии, технологии; срок действия договора и условия его расторжения или продления; величина первоначального взноса; условия и срок оплаты.

Самостоятельный блок договора — обязательства, которые берет на себя франчайзи. Основное из обязательств — плата за использование лицензии. Способы оплаты могут быть различными. Обычно они включают единовременный вступительный взнос, плату за лицензию и периодические последующие платежи в виде отчислений от прибыли. Могут быть установлены определенные льготы оплаты, особенно на первом этапе сотрудничества, рассрочка платежей и т.п.

Кроме того, в договоре, как правило, предусматривается и финансовый контроль над деятельностью франчайзи со стороны франчайзера. Следует учитывать, что конкретное содержание договоров франчайзинга может существенно различаться в зависимости от вида деятельности, являющейся предметом соглашения, и характера взаимоотношений между субъектами франчайзинга.

По мнению многих специалистов, франчайзинг открывает широкие возможности оздоровления малых и средних предприятий, которые, не прибегая к кредитам, могут более успешно начать собственное дело, пользуясь опытом, знаниями и поддержкой преуспевающих фирм.

В практике антикризисных оздоровительных организационных мер получает развитие такая организационная форма, как **факторинг**. Суть факторинга — переуступка банку или специализированной компании неоплаченных долговых требований, возникающих между контрагентами в процессе реализации товаров и услуг на условиях коммерческого кредита, в сочетании с элементами бухгалтерского, информационного, сбытового, страхового, юридического и другого обслуживания предприятия-поставщика. В факторинговых операциях участвуют три стороны: фактор-посредник, которым может быть коммерческий банк или специализированная компания, предприятие-поставщик и предприятие-покупатель.

Основная цель факторингового обслуживания — инкассирование фактор-посредником дебиторских счетов своих клиентов и получение причитающихся в их пользу платежей.

Инкассирование счетов с финансированием предполагает покупку факторинговой компанией счета-фактуры у клиента на условиях немедленной оплаты 80—90% стоимости отгруженной продукции, т.е. фактор-компания авансирует оборотный капитал своего клиента. Резервные 10—20% стоимости отгруженной продукции клиенту не выплачиваются, а бронируются на случай претензий в его адрес от покупателя по качеству продукции. Факторинговая компания взимает с клиента комиссионные за инкассацию счетов и процент по факторинговому кредиту. Этот процент обычно на 1—2 пункта выше учетной ставки.

Правовой основой взаимоотношений фактор-посредника с клиентом является договор, определяющий обязательства и ответственность сторон. В договоре оговариваются размер факторингового кредита и процентная ставка за этот кредит, величина комиссионного вознаграждения по всем видам посреднических услуг, гарантии выполнения взаимных обязательств и материальная ответственность за их невыполнение, а также другие условия по усмотрению сторон.

Факторинговое обслуживание наиболее эффективно для малых и средних предприятий, которые традиционно испытывают финансовые затруднения из-за несвоевременного погашения долгов дебиторами. Вместе с тем не всякое предприятие, относящееся к этой категории, может воспользоваться услугами факторинговой компании. Так, факторинговому обслуживанию не подлежат: предприятия с большим количеством дебиторов, задолженность которых выражается небольшой суммой; предприятия, занимающиеся производством нестандартной продукции; строительные и другие фирмы, работающие с субподрядчиками; предприятия, реализующие свою продукцию на условиях послепродажного обслуживания, и др.

Важной составляющей программы организационной санации является формирование антикризисной команды. В специальной литературе под антикризисной командой понимается состав руководителей и специалистов, объединенных общей целью и интересами, связанных с оздоровлением и развитием предпри-

ятия, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию¹.

Известный американский топ-менеджер Ли Якокка, говоря о причинах наступающего экономического кризиса в автомобильной корпорации «Крайслер», писал: «Проблемы корпорации не решались в значительной степени потому, что руководство не представляло собой сплоченную команду. Была неуправляемая группа индивидуальных игроков, из коих многие еще не овладели искусством игры на своем участке поля»².

Ли Якокка сформулировал основные принципы создания антикризисной команды:

- непосредственное личное участие в подборе членов команды;
- оперативная чистка высшего эшелона руководителей корпорации;
- профессионализм, опыт, талант; командные менеджеры должны легко адаптироваться к изменениям во внешней среде и нововведениям в организации, быть готовыми возглавить отдельные относительно самостоятельные подразделения;
- коммуникабельность, способность привлекать людей, уметь снимать социально-психологические напряжения в коллективах;
- взаимопомощь и сотрудничество («Я знал, что они относятся к тому сорту людей, которые откликаются на призывы и готовы подать руку помощи»);
- личная преданность («Они верили мне, понимали с полуслова»);
- широкие полномочия, самостоятельность.

Руководитель корпорации «Крайслер» своей деятельностью убедительно доказал правоту этих принципов. Создав способную антикризисную команду, он не допустил банкротства корпорации, больше того, вывел ее в ряд преуспевающих в США.

Антикризисная команда будет иметь успех в том случае, если все ее члены будут придерживаться рационального стиля управ-

¹ Кошкин В.И. и др. Указ. соч. С. 179.

² Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991. С. 183.

ления. Рациональный, эффективный стиль управления должен характеризоваться целеустремленностью, профессиональным доверием, антибюрократичностью, исследовательским подходом, сочетанием полномочий и ответственности, доброжелательностью, четкостью и исполнительностью, социальной, этнической и культурной подтянутостью.

Академик Л.И. Абалкин, подчеркивая важность стиля работы для успешной деятельности единой команды, пишет: «Стиль работы имеет не только внутренние свойства, но и внешние проявления. Человек, входящий в команду, уже с порога должен чувствовать атмосферу учреждения. Приветливая улыбка сотрудников, доброжелательность, даже внешний вид служебных помещений — все имеет немаловажное значение»¹. С эстетическим вкусом оформленные кабинеты, коридор и залы учреждения, фирмы способствуют единению, сплоченности членов группы, повышают их производительность труда, душевный настрой и оптимизм.

Стиль — это не только внешние атрибуты, профессиональная деловитость ведущих менеджеров, но и добросовестность рядовых сотрудников аппарата управления. Их роль в создании атмосферы солидарности, сплоченности команды огромна и ничем не заменима. От них во многом зависят оперативная обработка информации, подготовка документов, общение с представителями бизнеса, органами местного муниципального управления и общественностью.

Оздоровлению предприятия может способствовать **формирование надлежащей организационной культуры**. Особое внимание обращается на моделирование ролей, обучение сотрудников с помощью демонстрации видеосредствами того, как они должны поступать в тех или иных ситуациях (например, показ фильма о порядке на рабочем месте, прием и отношение к посетителям, правила ношения униформы).

В некоторых организациях разрабатываются *алгоритмы*: беседы с поступающим на работу, знакомство их с историей предприятия, с его музеем, книгой почета, с биографией заслуженных работников и др. Позитивное влияние на оздоров-

¹ Абалкин Л.И. Неиспользованный шанс: полтора года в правительстве. М.: Политиздат, 1991. С. 61.

ление организационной культуры оказывают *критерии наград и статусов*. Если у сотрудников будет сформировано устойчивое представление о том, что в организации установлены весьма справедливые оценки деятельности работников, а образцы поведения служат укреплению ее имиджа, то можно не сомневаться в том, что культура организации будет формироваться в нужном русле.

Весьма распространенным методом поддержания культуры организации является определение *критериев подбора и продвижения сотрудников*. Преуспевающие организации при подборе кандидатов на выдвижение чаще всего отдают приоритет своим работникам или по их рекомендации привлекают специалистов из других фирм. Положительно оценивается сотрудничество кадровых служб предприятий с учебными заведениями. При этом оцениваются не только знания и интеллектуальные возможности студентов, но их умения адаптироваться к коллективу, его культуре.

Позитивно воздействует на оздоровление и утверждение сильной организационной культуры *организационная обрядность*, т.е. мероприятия, проводимые в установленное время и по специальному поводу, например, обряды при переходе на другую должность, или из одного подразделения в другое и представление руководителем сотрудника новому коллективу, визиты вежливости коллег-смежников и т.д.

В ряде фирм систематически (раз в два месяца и по особым датам) проводятся обряды единения. Цель таких обрядов — поддерживать чувство общности работников. Формой обрядов являются приемы, коллективные выезды на природу, совместные посещения концертов, просмотр театральных постановок и т.п. Даже некоторые управленческие решения могут становиться организационными обрядами, если рядовые сотрудники, младший и средний менеджмент принимают непосредственное участие в их разработке и обсуждении.

Значительное воздействие на оздоровление и формирование организационной культуры оказывает *руководитель* предприятия (корпорации), который заявляет фундаментальные ценности организации и воодушевляет работников претворять их в жизнь. В корпорациях, в которых руководство рассматривает персонал как средство, а величину заработной платы — как

издержки производства, а в условиях свертывания производства, не колеблясь, резко сокращает число сотрудников, часто толком не объясняя причины сокращения, такое руководство не одобряется большинством работников и вызывает недовольство его действиями. В корпорациях, где человек рассматривается как ценный капитал, руководство на встречах с трудовым коллективом, с профсоюзным активом доходчиво объясняет сложившуюся ситуацию, выслушивает их мнения, советы и рекомендации, что предпринять в этих условиях, между руководством и большинством работников устанавливаются отношения взаимного доверия и сотрудничества.

Перед руководством кризисного предприятия часто стоят две группы проблем, связанных с оздоровлением социальной напряженности:

1) обеспечение социальных гарантий и социальной защиты персонала;

2) снижение социально-психологической напряженности, вызванной неопределенностью и недостаточной информированностью сотрудников предприятия.

Первая группа проблем должна решаться в соответствии с действующим законодательством. Руководство предприятия должно сделать все возможное, чтобы попавшим под сокращение сотрудникам выплатить заработанные деньги и причитающиеся доплаты и компенсации; организовать переподготовку высвобождаемых и переводимых на другую работу; оказывать содействие в трудоустройстве высвобождаемых работников.

Вторая группа проблем может быть решена с помощью организации специальных консультативных семинаров и юридических консультаций о правах и возможностях персонала на предприятии и на рынке труда.

Итак, на современном этапе развития российских производственных предприятий при возникновении предкризисных и кризисных ситуаций целесообразно принимать выработанные теорией и практикой разнообразные программы организационного оздоровления предприятий.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под совершенствованием организационных структур?
2. Чем обусловлена необходимость совершенствования организационных структур предкризисных и кризисных предприятий?
3. Изложите основные тенденции в развитии организационных структур.
4. Назовите и проанализируйте основные формы организационного оздоровления предприятий.

Литература

Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления/ Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2001.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004.

Мициберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.

Якокка Ли. Карьера менеджера / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991.

Глава 14

Антикризисное управление в условиях риска

14.1. Антикризисное управление и риски

Любой вид управления организацией так или иначе сопряжен с воздействиями изменяющейся внешней и внутренней среды. Различными являются также сила и характер ее воздействия на элементы социально-экономической системы. Причем далеко не всегда можно точно определить периодичность воздействия и оценить возможные последствия для ведения бизнеса.

Антикризисное управление в этом отношении еще более усложняет ситуацию. Известно, что объектами антикризисного менеджмента в основном являются предкризисные, банкротные предприятия и корпорации, финансово-экономическое состояние которых труднопредсказуемо, в значительной степени неопределенно и сопровождается острыми противоречиями и деструктивными конфликтами. В этих условиях для менеджера разработка и принятие управленческого решения, как правило, связано с определением и оценкой альтернатив при отсутствии достоверных прогнозов. Вот почему весьма актуальной в теоретическом и практическом плане является разработка методологии и методики оценки экономических и управленческих рисков и возможности их учета в антикризисном управлении.

Термин «риск» (*фр.* *risqué*) является синонимом опасности потерь, действий наудачу. В современные европейские языки этот термин пришел из греческого, где первоначально означал опасность мореплавания в сложных трудно предсказуемых и малознакомых условиях.

В наше время понятие «риск» вышло далеко за пределы начального его толкования и используется в различных сферах и видах деятельности, включая предпринимательскую и управленческую.

В литературе, посвященной вопросам управления, даются различные определения этого понятия. По мнению авторов, более адекватно определили понятие «риск» авторы учебника «Антикризисное управление» Н.Л. Маренков и В.В. Касьянов: «Риск — это опасность нежелательных отклонений от ожидаемых состояний будущего, из расчета которых принимаются решения в настоящем. Отклонения в положительную сторону — это счастливый случай, в противоположную — опасность потерь»¹.

Риск как экономическое понятие в отечественной управленческой науке является относительно новым понятием. В недалеком прошлом оно использовалось преимущественно в технических областях, главным образом при проектировании машинных систем.

С развитием рыночных отношений в нашей стране, когда руководители предприятий столкнулись с необходимостью самостоятельного принятия социально-экономических управленческих решений, обострилась проблема учета влияния различных природных, экономических, политических, социальных, демографических и военно-политических факторов на результаты деятельности хозяйствующих субъектов и принимаемые ими решения.

Количественно возможность наступления рискованной ситуации оценивается с помощью методов математической статистики и теории вероятностей. Сравнение степени неблагоприятности ситуации или неудачи результата деятельности осуществляется с помощью экономической теории полезности. При этом риск имеет определенный элемент субъективности, поскольку оценка полезности зависит от субъекта, принимающего решение. Например, замена натуральных льгот и дополнительных пособий ветеранам и участникам войны денежными доплатами к пенсиям неоднозначно оценивается как самими ветеранами, так и представителями правящей элиты. В обществе возникла острая дискуссия. Предлагались различные варианты. Можно утверждать, что вследствие реализации такой меры ведущие фракции в Государственной думе и Правительство РФ в известном смысле рисковали потерять поддержку значительной части своих избирателей.

¹ Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование». М.: Феникс, 2004. С. 111.

Итак, риск возникает тогда, когда есть различные варианты решения той или иной проблемы, степень полезности различными субъектами оценивается по-разному, а достоверной информации о последствиях принятого решения получить нельзя.

Существование фактора риска является существенным стимулом для производственных, коммерческих структур к экономии средств и ресурсов, что вынуждает их тщательно анализировать издержки производства, управленческие расходы, оценивать стоимость различных вариантов управленческих решений, всесторонне обосновывать финансовую и экономическую выгоду заключаемых соглашений и контрактов.

В финансово-экономическом смысле риск не всегда означает потери и убытки. В определенных условиях он может привести к получению выгоды и прибыли. Взять, например, инновационную деятельность. Вложения капитала в новые проекты, создание качественно нового вида продукции всегда сопряжено с риском. Не всегда новый проект окупается. Но подлинно новаторские проекты приносят, как правило, сверхприбыль, создают новые направления социально-экономического развития, меняют облик, характер экономики, качество жизни людей. Так было с созданием и освоением атомных проектов, проектов мобильной связи, компьютерной технологии и т.п.

В менеджменте понятие «риск» целесообразно увязывать со сложностью решаемых проблем, с принятием менеджером на себя ответственности за реализацию решения в условиях дефицита информации и недостаточной уверенности в достижении положительного результата.

Риск в менеджменте имеет объективный и субъективный аспекты. Первый обусловлен изменяющимися условиями коммерческой деятельности, второй отражает зависимость содержания и качества принимаемых решений от компетентности, таланта и воли руководителя.

В специальной литературе при характеристике рисков в управлении обычно пользуются такими терминами:

- *вероятность риска* — степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1, т.е. каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;
- *уровень риска* — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения. Из-

меняется по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск не оправдан;

- *степень риска* — качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают степени высокую, среднюю, низкую и нулевую;
- *приемлемость риска* — вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный рубеж (уровень);
- *правомерность риска* — вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данного вида деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений;
- *размер вероятного ущерба* (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат длительности нахождения в риск-ситуации;
- *цена риска* — размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности;
- *плата за риск* — величина успеха (дополнительная прибыль).

Антикризисный менеджер часто действует в сверхсложной ситуации. С одной стороны, в условиях надвигающегося кризиса экономическая организация рискует оказаться в положении банкрота, поэтому должна принимать осмотрительные, эволюционные решения. С другой стороны, руководитель предприятия в этой ситуации должен уметь действовать смело, масштабно, не преувеличивать опасности, просчитывать и прогнозировать последствия вариантов своих решений.

14.2. Классификация рисков в процессах антикризисного управления

При определении влияния рискованных ситуаций на содержание антикризисного управления важно установить, с какими видами рисков может встретиться антикризисный менеджер. Решению этой проблемы в определенной степени могут помочь систематизация и классификация рисков (рис. 14.1).

В специальной литературе применяются различные критерии и подходы к классификации рисков. Одни авторы в основу классификации берут сферы деятельности — экономическую,

социальную, политическую, научно-техническую и т.п., а в сферах деятельности выделяются риски, обусловленные характером субъекта деятельности (например, предпринимательские риски, непредпринимательские риски, инновационные и инвестиционные и др.).

Другие авторы подразделяют риски на *внешние* по отношению к хозяйственной организации — изменение хозяйственного законодательства; недобросовестная конкуренция; природно-климатические, отраслевые, межнациональные конфликты; сепаратистские движения. *Внутренние* (в масштабе организации) — управленческие, институциональные; геологические; инновационные; организационно-культурные и др.

Разделение рисков на внешние и внутренние носит условный характер, поскольку в их проявлении, как правило, существуют взаимосвязь и взаимовлияние.

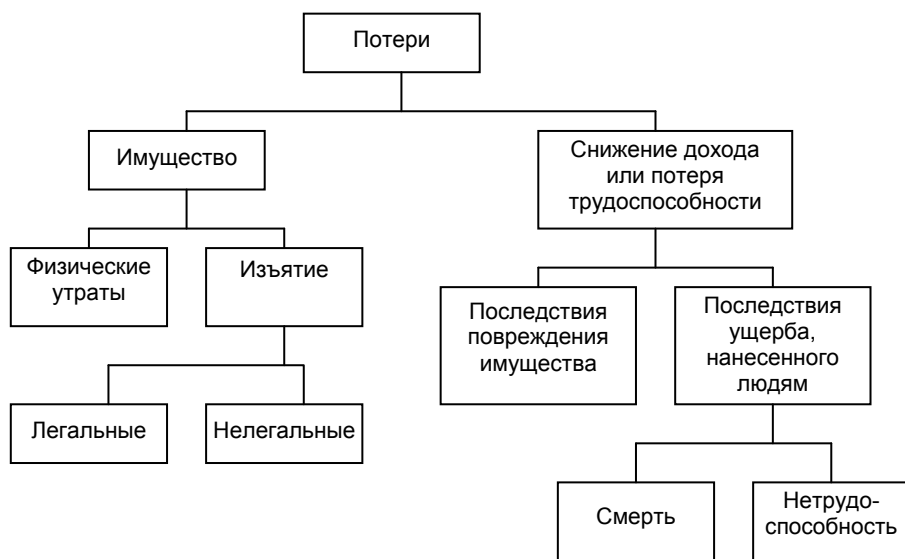


Рис. 14.1. Выявление зон потенциальных рисков и потерь от них

Более подробно рассмотрим два типа рисков: непредпринимательские и предпринимательские.

Непредпринимательские риски связаны с опасностью ущерба, понесенного транспортной и иной инфраструктурой, уровнем и

качеством жизни людей, их здоровьем в природных катаклизмах, но не связанных непосредственно с трудовой деятельностью в той или иной организации. Такого рода катаклизмы — явление нередкое. Антикризисный менеджер должен анализировать различные прогнозы, которые ежегодно разрабатывают структуры МЧС применительно к каждому региону и конкретным видам хозяйственной деятельности. Но все же главное — выявить все зоны потенциального риска: здания, их содержание, транспортные средства, оборудование, потери в социально-жилищной сфере и потеря трудоспособности людей.

Повреждение зданий, оборудования, транспортной инфраструктуры и т.п. связано с прямыми расходами на ремонт, стоимостью аренды аналогичного имущества на время ремонта, что обернется снижением доходов организации.

В специальной литературе для выявления зон потенциального риска рекомендуют использовать следующие методы.

1. **Выявление риска.** По существу это составление контрольного списка зон риска, общих для большинства организаций, вместе с информацией, необходимой для оценки финансового воздействия и страхования.

2. **Анализ финансовой документации.** Он необходим, поскольку методом личной проверки такие зоны риска, как счета дебиторов, наличность, рукописные тексты и доходные статьи, трудно выявить. Из этой документации можно узнать и стоимость соответствующих позиций.

3. **График последовательности операций.** Он выявляет наиболее критически важные точки в производственных процессах, которые могут привести к закрытию предприятия или его отдельных структурных подразделений. Графики также указывают на потенциальные последствия для производства от потери поставщика. При анализе финансовых графиков выявляют, какие суммы могут быть растрчены и в каких видах деятельности.

4. **Личный осмотр.** Такой осмотр должен проводиться антикризисным топ-менеджером в сопровождении руководителя соответствующего подразделения. При этом можно выполнить три задачи: выявить зоны риска, определить слабые места программы предотвращения потерь и довести до сознания руководства предприятия необходимость постоянного изучения потенциального риска.

После выявления зон подверженности риску, потенциальных величин потерь и их основных причин антикризисный менеджер может заняться измерением и анализом риска, оценивая его абсолютную и относительную величину по каждой из зон. Это необходимо для того, чтобы решить вопрос, как справиться с риском и определить соответствующую стоимость страхования.

Кроме того, следует оценить максимально вероятную потерю и потерю в результате определенного события, такого, как землетрясение, пожар, ураган, наводнение, разрыв трубопроводов и т.п.

Предпринимательские риски включают опасности ущерба, потери имущества и ценностей, используемых в целях получения прибыли, опасности упущенной выгоды, потери здоровья и жизни в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

Предпринимательские риски возникают при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции и ее реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, а также осуществлением научно-технических проектов.

Предпринимательский риск обычно подразделяют на подклассы:

- риски ущербов и потерь материальных (имущественных) ценностей;
- риски ущербов и потерь нематериальных ценностей (инновационные проекты, известные бренды, патенты и др.);
- риски уменьшения дохода по активу и роста расходов по обязательству из-за изменения процентных ставок;
- риск ликвидности, нехватки наличности и краткосрочных активов для выполнения обязательств;
- риски неполучения прибыли при осуществлении инвестиционных проектов;
- риск потерь из-за изменения валютного курса;
- риск региональный (страновой), нанесение ущерба и потерь из-за обострения межнациональных конфликтов;
- риск конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, в снижении объемов продаж и прибыли;

- риск простоев оборудования, незагрузки производственных мощностей может быть выражен в снижении объема продаж, срыве производственных планов и обязательных поставок и др.

В названных видах деятельности обычно приходится иметь дело с использованием и обращением материальных, трудовых, финансовых и интеллектуальных ресурсов, так что риск связан с угрозой полной или частичной потери этих ресурсов.

Если риск — это опасность потери ресурсов или дохода, то существует еще их количественная мера, определяемая абсолютным или относительным уровнем потерь. В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном или денежном выражении. В относительном выражении риск представляет величину возможных потерь, отнесенную к некоторой базе, с помощью которой можно адекватно принимать либо имущественное состояние предпринимателя, либо общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль) от предпринимательства.

Применительно к предприятию, фирме в качестве базы для определения относительной величины риска рекомендуется брать стоимость основных фондов и оборотных средств предприятия или намеченные суммарные затраты на данный вид предпринимательской деятельности. При исчислении возможных потерь в процессе их прогнозирования следует иметь в виду, что риск-событие способно приводить не только к потерям ресурсов и снижению конечного результата. Одно и то же риск-событие может наряду с повышенными затратами одних ресурсов привести к экономии затрат других ресурсов, а следовательно, к росту прибыли.

14.3. Способы минимизации потерь и убытков в процессах антикризисного управления

Антикризисное управление, как отмечалось ранее, занимается решением проблем, имеющих рисковый характер. В предкризисных и кризисных ситуациях возникает большое

число рисков, различных по содержанию, источникам и формам проявления, величине возможных ущербов и потерь для данной хозяйственной организации, отрасли или целого региона.

Для более рационального решения сверхсложных проблем рекомендуется привлекать квалифицированных специалистов — риск-менеджеров. Менеджер по риску — это эксперт по изучению зон риска, исчислению возможных ущербов и потерь при возникновении конкретных риск-ситуаций, а также специалист по выявлению и реализации путей и средств минимизации потерь и ущербов, понесенных хозяйствующими субъектами.

Какими бы положительными профессиональными и человеческими способностями ни обладал риск-менеджер, он один не сможет справиться с такими масштабными задачами, которые часто возникают при рисках. Риск-менеджер должен опираться прежде всего на руководителей подразделений организации, работников бухгалтерии, управленческого учета, материально-технического снабжения, сбыта, службы охраны предприятия и др. Помощь можно получить у агентов и брокеров, особенно в отношении вещей, которые могут быть предметом страхования.

Менеджер по управлению рисками должен выступить инициатором создания системы постоянного оперативного контроля над изменениями в зонах открытости риска. Для того чтобы повысить эффективность своей работы, он должен иметь коммуникационные каналы со всеми подразделениями организации. Если организация не способна решить проблему коммуникаций формально существующими средствами, то такая система коммуникаций в известной степени может быть решена неформальными коммуникационными средствами, известными под названием «виноградная лоза». Это система обмена информацией на основе дружеских связей, деловых интересов и контактов с существующими внутри организации группами, объединенными какими-либо общими интересами. Здравомыслящие риск-менеджеры активно используют это средство общения для распространения и получения информации.

Кроме внутреннего обмена информацией, риск-менеджеры должны иметь коммуникационные каналы во всей отрасли или

корпорации, к которой относится данное предприятие (фирма). Подобные внешние связи могут быть созданы на основе сотрудничества с различными организациями, занимающимися этими или сходными проблемами.

Ценную информацию риск-менеджерам могут предоставить консультанты и страховые компании. На деятельность управляющих рисками могут повлиять члены местных или федеральных законодательных органов, поэтому диалог с соответствующими законодателями должен проходить на регулярной основе.

Руководство «продвинутых» западных компаний считает, что необходимо успешно вести деятельность по управлению рисками. Специалист-аналитик по управлению риском компании «Марс» пишет: «Когда меня спрашивают, чем занимаются управляющие в области риска, чаще всего я отвечаю так: «Мы делаем все, чтобы ничто не взорвалось, не сгорело или не ушибло никого, а если это все-таки произойдет, мы делаем все, чтобы убыток компенсировался страхованием»¹. Но главное — не страхование, а деятельность по предотвращению потерь, или борьбе с убытками.

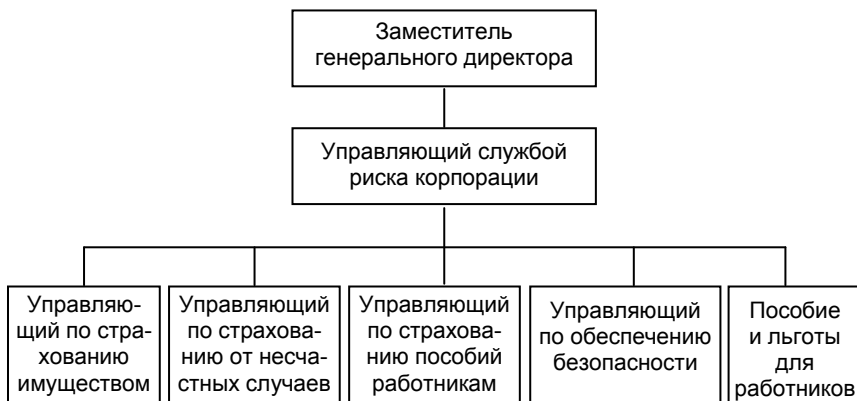


Рис. 14.2. Организационная структура службы управления риском корпорации

¹ См.: *Современное управление*. Энциклопедический справочник. Т. 2. М.: Издатцентр, 1997. С. 12–27.

При разработке эффективной программы борьбы с потерями и убытками требуются такие же методы и приемы, как и при разработке любых других мероприятий коммерческой организации. К ним относятся планирование, установление целей и выделение необходимых средств для их достижения. Специалисты считают, что успешная борьба с убытками и потерями от рисков включает пять этапов: 1) выявление риска; 2) выбор приемлемого средства борьбы с убытком; 3) осуществление разработанных мер; 4) текущий контроль над результатами; 5) адаптация.

Какой бы внушительной ни была программа борьбы с убытками и потерями, без соответствующего отношения к ней высшего руководства компании ее реализация не будет успешной. На начальном этапе, возможно, некоторые руководители будут сопротивляться программе в силу факторов экономического или эмоционального характера. В подобных случаях персонал служб управления риском должен заинтересовать руководство преимуществами программы и доказать необходимость ее реализации.

В специальной литературе разработана и рекомендуется организационная структура службы управления риском корпорации. Схема организационной структуры службы управления в условиях риска может варьировать в зависимости от характера масштабов деятельности корпорации. Данная схема не является образцом для всех служб управления риском, однако ее можно использовать в качестве отправной точки (рис. 14.2).

В литературе по вопросам управления разработаны рекомендации по составлению руководства в области управления риском. В нем должно быть указано, как служба управления риском вписывается в общую организационную структуру, а также показано значение функции управления риском для деятельности корпорации. В руководстве должно быть отражено отношение фирмы к комплектации функциональных подразделений персоналом или привлечению других лиц или организаций к выполнению определенных функций. Должно четко определяться отношение организации (корпорации) к удержанию риска с указанием минимальных и максимальных пределов. Разумеется, в руководстве могут быть отражены и другие положения, обу-

словленные спецификой деятельности корпорации и окружающей средой.

Приложение. Типовое положение руководства американской фирмы в области управления риском¹

ФИРМА «КОРПОРЕЙТ ЭНТЕРПРАЙЗЕЗ ИНК.»

«Корпорейт Энтерпрайзез инк.» должна быть защищена от значительных финансовых потерь, которые в совокупности за любой финансовый период могли оказать существенное воздействие на персонал, собственность, бюджет или способность корпорации продолжать выполнение своих обязанностей по отношению к клиентам, акционерам и обществу. Предполагается использование значительных средств для предотвращения или контролирования вероятности потерь человеческих ресурсов или получения значительных травм работниками корпорации или другими лицами.

Данное руководство применимо к рискам, которые могут вызвать потери и которые не связаны с возможным извлечением прибыли. Примерами таких потерь являются пожар, стихийные бедствия, иски по долговым обязательствам, воровство, компенсационные выплаты работникам, снятие продукции с продажи и другие убытки — прямые и косвенные.

Подотчетность

Управляющий службой риска корпорации подчиняется вице-президенту по финансам.

Обязанности

Служба управления в области риска несет ответственность за следующие виды деятельности.

- Идентификация и анализ риска компании.
- Квалификация выявленного риска для определения максимального размера вероятной потери.
- Отбор агентов и брокеров.
- Определение самого экономичного способа преодоления выявленного риска.
- При принятии решения о страховании обсуждаются условия страхового покрытия с учетом особого внимания к качеству предоставляемых услуг и стоимости.
- Координация поступающей информации и оказание помощи со стороны консультанта по вопросам защиты от пожаров, безопасности, охраны и льгот или пособий для работников.

¹ Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 2. С. 12—55.

- Ответственность за то, чтобы уведомление о риске поступило и решение о нем принималось на должном уровне.
- В случае потери управляющий риском будет выступать в качестве руководителя группы, собирающей от бухгалтерии и других подразделений данные о потерях, необходимые для получения средств по застрахованному убытку.
- Совместная работа с юридическим подразделением при урегулировании проблем, возникающих в связи с ответственностью по возмещению убытков, а также при анализе контрактов, несущих в себе риск.
- Распределение расходов на реализацию программы управления риском между различными подразделениями компании.

Преодоление риска

Управляющий риском дает рекомендации по различным уровням удержания риска и руководит программой удержания, если сумма потенциальных убытков не окажет серьезного воздействия на финансовое положение компании.

Рекомендации по борьбе с убытками, полученные из компетентных внешних или внутренних источников, передаются для реализации в соответствующее пострадавшее подразделение. Все возникшие в результате такой реализации расходы или поступления выделяются в распоряжение пострадавшего подразделения.

Приобретение страхового полиса

Страховой полис приобретается в следующих случаях.

1. Когда это требуется по закону или по контрактным обязательствам.
2. Когда желательно получить особые услуги (урегулирование претензий, инжиниринг, контроль и т.д.), которые входят в единый пакет страхового полиса и не могут быть приобретены дешевле как отдельно предоставляемые услуги.
3. Когда страхование экономически оправданно, поскольку расходы на снижение степени риска больше, чем стоимость страхового полиса.
4. Когда сумма потенциальных убытков достигнет установленного норматива или будет выше. Возможны исключения, если приобретение страхового полиса нецелесообразно с финансовой точки зрения или если риск не подлежит страхованию.

Страхование должно обеспечиваться страховыми компаниями, имеющими оценку «Б» или выше по рейтингу «Лучший страховщик». Для размещения страхования в любой другой компании требуется письменный документ, обосновывающий такое решение. Этот документ представляется на рассмотрение Совета директоров.

Страховой полис приобретается через имеющих соответствующую лицензию агентов или брокеров, располагающих техническими возможностями и персоналом, достаточными для обслуживания предоставляемого полиса.

Условия, установленные для подразделений

Менеджер каждого из подразделений несет ответственность за осуществление деятельности в соответствии с нормами, политикой и требованиями устава компании. Менеджер подразделения обязан представлять планы по новым проектам на рассмотрение службы управления риском для изучения возможностей возникновения риска, а также докладывать о возникновении любых претензий или убытков в подразделение управления риском.

Подразделения принимают на себя расходы на покрытие убытков до уровня, установленного для менеджера подразделения, однако эта сумма не должна составлять менее 1000 долл. на каждый убыток. Расходы подразделений по страхованию определяются службой управления риском. В них входят пропорциональная доля от страховых и административных расходов компании, а также надбавка, покрывающая разницу между суммами удержания убытков подразделения и компании. Отчисления подразделений на страховые взносы включают пропорциональную долю страховых и административных расходов компании плюс надбавку на покрытие разницы между суммами удержания убытков подразделения и компании. Убытки включаются в систему распределения страховых взносов, в функциональную систему и оценку по фактору производительности на момент проверки результатов.

Общие условия

Каждый из контролеров производственных подразделений должен отвечать за представление в службу управления риском информации об изменениях в стоимости собственности, реализации активов и о существенных изменениях в деятельности.

Для того чтобы быть в курсе дел по всем направлениям деятельности компании, управляющий риском или его представитель должны как минимум ежегодно посещать все основные подразделения.

Совет директоров несет конечную ответственность за обеспечение непрерывной реализации программы управления риском. Пересмотр программы, включая риски потерь, борьбу с убытками, планы по удержанию и страховое покрытие, проводится Советом директоров, его комитетом или консультантом не менее одного раза в год. В протоколе заседания Совета директоров фиксируется дата проведения пересмотра, а также утверждения его Советом.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под риском?
2. Какие существуют подходы и критерии классификации рисков?
3. В чем состоят функции риск-менеджера?
4. Нужна ли служба управления риском?
5. Какой может быть организационная структура службы управления риском?

Литература

Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование». М.: Феникс, 2004.

Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 2. М.: Издатцентр, 1997.

Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: Тандем, ЭКМОС, 1997.

Глава 15

Контроллинг как система предупреждения и профилактики кризисов в организации

15.1. Становление системы контроллинга

В зависимости от условий, состава проблем, целей и ценностей управление меняет приоритеты и в конечном счете формируется в виде управления определенного типа. Так было, например, с маркетингом. Сначала это была функция, важность которой возрастала и соответственно повышался ее приоритет. Дальнейшее развитие управления требовало изменить систему, механизм и процессы управления. Возникли специальные подразделения, а потом целые службы, проектировались новые механизмы управления, включающие исследование и мотивирование потребителей, формирование имиджа фирмы и благоприятное общественное мнение, обеспечение конкурентных преимуществ, появились новые технологии управления, в том числе и алгоритмы разработки управленческих решений. Маркетинг из функции вырос в специфический тип управления.

Аналогичные процессы происходят и с функцией контроля. Потребность в своевременном распознавании проблемы и принятии решений повышает роль функции контроля. На определенном этапе этого процесса возникает необходимость организационных преобразований в использовании данной функции. Такие преобразования предполагают: создание или повышение статуса специализированных подразделений контроля, расширение диапазона контролируемых процессов, мониторинга отклонений и анализа их причин: определение точек и границ контроля, системы реагирования на его результаты; формирование 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 «контроллинг».

Контроллинг тесно связан с планированием. Он позволяет оценивать качество плана, своевременно его корректировать или создавать условия для его реализации. Контроллинг требует упорядочения и системы нормативного регулирования процессов. Он является важнейшим фактором процессного управления. В этом 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 — 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 и вместе они образуют 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 росте фирмы и усложнении управления ею росла численность персонала управленческого аппарата главным образом для того, чтобы собирать информацию и готовить ее в форму, необходимую для решения. Разработка и принятие решений были прерогативой менеджера. Сейчас ситуация изменилась. В штабах фирм разрабатываются альтернативные управленческие решения и с помощью компьютерной техники проводится их анализ по критериям целей фирмы, миссии, эффективности функционирования, конкурентоспособности, темпам развития и пр. Этот процесс требует интеграции учета, анализа, нормирования, планирования, контроля в общую систему информационного и методологического обес-

печения управления. Возникшая таким образом система и получила название «контроллинг». 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 также появление новых возможностей, связанных с обработкой информации. Объемы информации перестали быть ограничивающим фактором контроля.

Можно сказать, что контроллинг — это концепция в практическом управлении, 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.

15.2. Принципы контроллинга

Особенность контроллинга как типа управления наиболее ярко проявляется в его принципах и функциях. 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. К основным из них относятся 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 первого и второго 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.** Без фиксации или документального оформления невозможны сравнение и обоснование тенденций, анализ их истоков и причин. В современном управлении такая фиксация осуществляет-

ся посредством компьютерной техники. Однако некоторые факты оказывается необходимым оформлять в документальном порядке. Этому требует реализация системы ответственности.

3. Принцип регулярности контроля, или мониторинга процессов. Контроллинг построен не на эпизодическом или выборочном контроле, а на регулярном. Регулярность отражает не только промежутки времени, но этапы процессов и точки контроля.

4. Принцип гибкости контроля. Он заключается в необходимости варьировать методы и формы контроля в зависимости от обстоятельств развития организации. 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 за ошибки или негативные последствия деятельности. Однако контроль может быть и элементом мотивирования. Он позволяет вскрывать элементы позитивного результата, невидимые факторы зарождения инноваций. Контроль осуществляется не только для наказания, но и для анализа тенденций. Именно для этого он должен быть гибким и динамичным, дифференцированным и одновременно интегративным. Такой контроль характеризует систему контроллинга.

5. Принцип фактологии. Данный принцип 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, а квантифицированное отражение действительности, отвечающее критериям объективности и выделенное в качестве содержательного элемента проблемы. Удачная фактология облегчает принятие решения и повышает его эффективность.

6. Принцип накопления информации. Накопление информации позволяет вести статистику и проводить статистический анализ, видеть тенденции и предвидеть будущее.

7. Принцип анализа тенденций. Он заключается в сравнительных оценках и сопоставлении. Контроллинг немислим без аналитического подхода к управлению.

8. Принцип стратегичности. Главным содержанием контроллинга является потребность в обеспечении развития по стратегической программе, настройка деятельности по разработанной стратегии.

9. **Принцип своевременности обнаружения отклонений.** Этот принцип очень важен для устранения отклонений на ранней стадии кризиса, особенно если он оказался результатом ошибки.

10. **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 они используются в комплексе, в ранжированной, но целостной связи.

15.3. Специфические функции контроллинга

Всякий тип управления характеризуется функциями (система управления), приоритетами (механизм управления) и технологией (процесс разработки и принятия решений).

К специфическим функциям контроллинга 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 ее по проблемам, организационным единицам, разработка альтернативных вариантов решений.

3. Контроль и мотивация исполнения решений и творчества в деятельности. Эта функция «питает» систему ответственности и поощрений, которая может быть различной: административной, экономической, социально-психологической, коллективной и пр. Наблюдение за исполнением является и значительным мотивационным фактором, в том числе и фактором поощрения за творчество.

4. Оценка устойчивости развития организации, осуществление антикризисного управления в виде решений по профи-

лактике 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 ограничений объективных, естественных в данной ситуации, необходимых для эффективности или для выбранной цели.

7. Прогнозирование развития на ближайшую и дальнюю перспективы.

8. Контроль затрат и регулирование использования ресурсов: финансовых, материальных, людских, информационных, ресурсов времени и пространства.

9. Разработка методологии планирования с учетом возможностей контроля, регулирования и координации, критериев динамики, эффективности, ресурсосбережения.

10. Корректирование планов по критическим ситуациям, изменяющимся условиям, возможностям выгоды, необходимости преобразований.

Эти функции могут распределяться между различными подразделениями системы управления. В этом случае возникает опасность нарушения системности, интеграции и гармонии их выполнения. Лучший вариант — создание специализированного подразделения: отдела контроллинга. Необходимость этого диктуется также трудоемкостью функций и потребностью в профессионализме их реализации.

При определении функций и задач контроллинга надо исходить из того, что он, в первую очередь, представляет собой систему управления достижением целей предприятия и является неотъемлемой частью процесса управления. Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные). Поэтому очевидно, что контроллинг должен также позволять осуществлять постоянный контроль над достижением как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

Важно отметить, что разделение сфер применения контроллинга по временному принципу также отражается на тех функциях и задачах, которые он призван решать. Так, для **стратегического контроллинга** определяют следующий круг задач:

- содействие в установлении количественных и качественных целей предприятия;
- методологическая и информационная поддержка процесса стратегического планирования;
- помощь в определении критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов;
- определение узких мест в системе управления предприятием;
- определение основных контрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями;
- сравнение плановых и фактических значений стратегических контрольных показателей в целях выявления и ликвидации причин отклонений;
- анализ показателей экономической эффективности, особенно инноваций и инвестиций.

Среди основных задач **оперативного контроллинга** выделяют:

- методологическую и инструментальную поддержку процессов текущего и оперативного планирования и разработки бюджетов;
- определение узких мест на уровне тактического управления;
- определение совокупности контрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями предприятия;
- сравнение плановых и фактических показателей совокупности контрольных результатов и затрат в целях выявления причин, виновников и последствий отклонений;
- анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов;
- создание информационной базы для принятия текущих управленческих решений.

В большинстве литературных источников, посвященных вопросам стратегического и оперативного контроллинга, очень лаконично определяется сущность каждого из рассматриваемых аспектов контроллинга: стратегический контроллинг — значит «делать правильное дело» и оперативный контроллинг — «делать

дело правильно». Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, т.е. ставит нормативные рамки. Оба рассматриваемых направления контроллинга отличаются по охватываемому временному горизонту.

Стратегический контроллинг в первую очередь ориентирован на помощь предприятию в эффективном использовании имеющихся у него преимуществ, обеспечении выживаемости и создании новых потенциалов для успешной деятельности в перспективе. Основная задача оперативного контроллинга — оказывать содействие руководству предприятия в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и прибыли.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик стратегического контроллинга. Основным различием между стратегическим и оперативным уровнями контроллинга можно считать то, что в первом случае главенствующими являются будущие интересы предприятия, а во втором — настоящие.

В качестве развития вопроса об оперативном контроллинге следует отметить его базовый инструмент — анализ и оптимизация соотношения «затраты — прибыль». Во многом именно на этом методологическом подходе основывается практически вся концепция не только оперативного, но и стратегического контроллинга.

Целью разработки системы контроллинга на предприятии является информационная поддержка оперативных возможностей и комфортных условий для руководителей и специалистов для принятия обоснованных управленческих решений по различным вопросам деятельности предприятия согласно его стратегическим и текущим целям. Система контроллинга способствует согласованию производственных планов и координации деятельности всех подсистем предприятия. Ориентированная на успех предприятия обработка информации базируется на всестороннем учете взаимосвязанных контролирующих инструментов, обеспечивающих передачу информации на каждый управляющий уровень в соответствии с их информационными потребностями.

Система контроллинга на предприятии должна обрабатывать информацию таким образом, чтобы его руководство располагало всей информацией, непосредственно относящейся к целевым установкам принимаемых решений. Эта система должна не только постоянно учитывать и анализировать данные об отклонениях от плановых заданий, но и одновременно готовить информацию о возможных будущих последствиях решений.

15.4. Служба контроллинга в системе управления организацией

Для функционирования контроллинга в полном объеме необходимо создание специализированной службы контроллинга. Это не просто отдел контроля исполнения решений или качества деятельности, а служба организации управления по отклонениям, качеству деятельности и ее результатам. В нее могут входить отдел прогнозирования и планирования, отделы статистики и анализа процессов, центр качества. При небольших объемах работы эта служба может быть сжата в специализированный отдел, внутренняя структура которого включает рабочие группы, дифференцированные по функциям контроллинга.

В практическом построении контроллинга необходимо стремиться к простым структурам. Контроллинг — это не увеличение системы управления дополнительными звеньями, а эффективное распределение функций, необходимых для повышения эффективности управления.

Служба контроллинга может быть чисто функциональным подразделением, но часто она получает некоторые полномочия оперативного управления, которые оговариваются определенными характеристиками возможных ситуаций. Работниками службы контроллинга могут быть различные специалисты персонала управления: контролеры, аналитики, статистики, плановые работники, экономисты, аудиторы.

Организационный статус службы контроллинга определяется положением этой службы в вертикальных и горизонтальных связях системы управления. В некоторых отечественных компаниях служба контроллинга находится в подчинении менеджера финансово-экономического блока. Так, в системе управления компанией «Юкос Рм» существует подразделение Управление планирования и контроллинга. Его курирует вице-президент по

экономике и финансам. Известны случаи подчинения служб контроллинга главному бухгалтеру, руководителю коммерческой службы или подразделений 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 (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Структура и взаимодействие функциональных подсистем системы контроллинга на предприятии

Однако следует заметить, что контроллинг как тип управления пока не получил в России широкого распространения. Это

объясняется многими причинами: недостатком специалистов, непониманием роли и возможностей контроллинга, недостаточным финансированием управления, отсутствием научного и профессионального подхода к управлению.

Представляют теоретический и практический интерес разработанные отечественными исследователями возможные варианты структуры системы контроллинга на предприятии. Один из вариантов мы представляем в том виде, как он исполнен разработчиками. При этом мы не считаем его образцовым. Тем не менее данный вариант может оказать значительную помощь в дальнейшем совершенствовании системы контроллинга на предприятии.

1. *Подсистема контроллинга договоров* предназначена для контроля сроков, объемов и этапов реализации договорных соглашений как с поставщиками, так и с потребителями товаров и услуг предприятия. Осуществляются также планирование и контроль отклонений движения денежных средств по предусмотренным договорами платежам.

2. *Подсистема контроллинга проектов* предназначена для калькулирования и бюджетирования проектов различного назначения, осуществляемых на предприятии. Данные задачи решаются наиболее эффективно при согласовании с системами планирования проектов, например сетевого. В рамках данной подсистемы осуществляется также контроль сроков исполнения, контроль выполнения бюджета и анализ результативности проектов.

3. *Подсистема контроллинга инвестиций* предназначена для планирования и контроля процессов инвестирования и дезинвестирования на предприятии. Реализуются анализ альтернативных вариантов вложения инвестиций, расчет амортизации, контроль движения инвестированных средств.

4. *Подсистема контроллинга запасов* предназначена для планирования и оптимизации запасов товарно-материальных ресурсов на предприятии. Осуществляются анализ объемов хранения запасов, оценка эффективности их использования, реализуется контроль планов поставки запасов и результатов инвентаризации.

5. *Подсистема контроллинга логистики* предназначена для планирования и контроля всех видов издержек, возникающих в

процессе транспортировки товарных запасов по всем элементам и носителям затрат. Выполняются также функции планирования, контроля и анализа загрузки транспортных мощностей и персонала предприятия.

6. *Подсистема контроллинга сбыта* предназначена для планирования и контроля реализации товаров и услуг, всестороннего анализа статистики сбыта, информационной поддержки маркетинговых мероприятий предприятия. Значимость данной подсистемы определяется формированием широкого массива фактических данных.

7. *Подсистема контроллинга мест возникновения затрат и прибылей* предназначена для анализа деятельности подразделений предприятия. Реализуются функции планирования и контроля затрат и поступления доходов по видам деятельности всех служб и подразделений.

8. *Подсистема контроллинга товаров и услуг* предназначена для планирования, контроля и анализа процессов сбыта товаров и оказания услуг. Реализация функций подсистемы проводится как по отдельным видам товаров и услуг, так и по их группам, причем в согласовании с программой сбыта предприятия.

9. *Подсистема контроллинга потребителей и рынков сбыта* предназначена для анализа стоимостных и, если возможно, натуральных объемов сбыта как по отдельным клиентам предприятия, так и по территориальным, социальным и другим сегментам рынка сбыта.

10. *Подсистема контроллинга финансов и ликвидности* предназначена для анализа агрегированных данных по платежной и имущественной системе предприятия. Реализуются функции планирования и контроля движения денежных потоков в масштабе предприятия в целом, а также осуществляется оценка ликвидности всех находящихся в распоряжении предприятия средств.

11. *Подсистема контроллинга затрат и финансовых результатов* также ориентирована на анализ агрегированных показателей. В рамках данной подсистемы осуществляются планирование и контроль затрат в разрезе всех реализованных их классификаций на уровне предприятия в целом и расчет показателей прибыли и рентабельности деятельности предприятия.

Предложенная структура системы контроллинга не претендует на исчерпывающую реализацию всех функций контроллинга и управления на предприятии. Очевидно, что в зависимости от размеров, сферы деятельности и других особенностей предприятия отдельные подсистемы могут оказаться малозначимыми, в то же время потребуются создание подсистем, выполняющих иные специальные функции.

Итак, контроллинг представляет собой хороший инструментарий для своевременного распознавания негативных признаков и тенденций на предприятиях, находящихся в фазе относительно стабильного функционирования, т.е. для профилактики кризиса. Очевидно, что самыми эффективными антикризисными мероприятиями можно считать те, которые носят (как и контроллинг) превентивный, упреждающий характер.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «контроллинг» и раскройте его содержание.
2. Назовите основные функции контроллинга и проанализируйте их содержание.
3. Каковы цели и задачи контроллинга?
4. Раскройте функциональные подсистемы системы контроллинга.

Литература

Каминский А.К., Оленев Н.И. и др. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М., 1998.

Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: Тандем, ЭКМОС, 1997.

Хан Д. Планирование и контроль: Концепция контроллинга. М., 1997.

Раздел IV

Человеческий фактор сотрудничества

в антикризисном управлении

Глава 16

Человеческий капитал антикризисного управления

16.1. Научное содержание понятия «человеческий капитал»

Понятие «человеческий капитал» является дальнейшим развитием положений о человеческом факторе управления. В последние десятилетия активно развивается теория человеческого капитала. Наиболее заметное развитие она получила в работах Г. Беккера, Дж. Минцера, Т. Шульца, Б. Вейсброда, Б.Л. Хансена и многих других экономистов в 1950—1980-е годы. Исторические корни этого понятия и самой идеи могут быть найдены еще в работах А. Смита и В. Петти, К. Маркса, У. Фарра и Э. Энгеля, Т. Витстейна и др. Дж. С. 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 годов к идее человеческого капитала и интенсивное развитие этого направления в западной экономической теории вызваны объективными причинами. Оно является попыткой учесть реальные народнохозяйственные сдвиги, порожденные научно-технической революцией и выразившиеся в том, что в современных условиях накопление невестественных элементов богатства (научных достижений, роста уровня образований 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. Избранные произведения. Т. 1. М.: Прогресс, 1980. С. 139.

² Там же.

Один из выдающихся современных экономистов, профессор экономики и социологии Чикагского университета Г. 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, в объяснении иррационального и альтруистического поведения, идеологических процессов и религиозной деятельности. Значительный вклад в развитие теории человеческого капитала внес коллега Г. Беккера по Чикагскому университету Т. Шульц, также награжденный Нобелевской премией.

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 первый воплощен в человеке и не может продаваться или передаваться, или оставляться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности.

Теория человеческого капитала позволяет объяснить структуру распределения личных доходов, возрастную динамику заработков, неравенство в оплате мужского и женского труда, причины миграции и многое другое. Благодаря этой теории образовательные инвестиции стали рассматриваться как источник экономического роста, не менее важный, чем обычные инвестиции. Из этой теории 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 заработков; поздние инвестиции приносят доход в течение более короткого периода; с увеличением объема вложений повышается степень риска.

В то же время полученное образование делает человека не только более эффективным работником, но и более эффективным учеником. Кроме того, чем более одарен человек, тем

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

Человеческий капитал включает накопленные вложения в такие области деятельности, как образование, профессиональная подготовка, смена деятельности и миграция. Знания и навыки, которыми обладает работник и которые приобретены им благодаря образованию и профессиональной подготовке, включая сноровку, получаемую с опытом работы, составляют определенный запас производительного капитала. Денежная ценность этого запаса капитала определяется ставками заработной платы, по которым человеческий капитал могут «арендовать» работодатели на рынке труда. Поиск работы и миграция увеличивают ценность человеческого капитала конкретных людей благодаря увеличению цены (ставок заработной платы, получаемой в единицу времени за использование знаний и навыков работника).

Богатство общества в целом можно рассматривать как совокупность человеческого и материального (физического) капитала, напрямую не связанного с моделями. Оформление теории человеческого капитала приходится на конец 1950-х — начало 1960-х годов в США. Классическим сочинением, во многом определившим дальнейшее направление исследований в этой области, считается книга Г. Беккера «Человеческий капитал» (первое издание — 1964 г., второе — 1975 г.).

Центральная методологическая установка «чикагской школы» человеческого капитала — объяснять экономические процессы на основе принципа максимизирующего поведения индивидов. 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.

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 времени в целях производства товаров и услуг¹. «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»².

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.

Рентабельность человеческого капитала исчисляется путем отнесения доходов от него к его стоимости. Показатель этот получил название «норма отдачи», которая, по мысли экономистов-неоклассиков, выполняет те же функции, которые применительно к физическому капиталу выполняет норма прибыли, а

¹ Bower H.R. Investment in Zearning. San Francisco, 1978. P. 362.

² Там же.

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. Рождение детей и уход за ними представляют собой форму воспроизводства человеческого капитала в следующем поколении. В этой классификации уравниваются факторы разного срока действия и влияющие на разные стороны воспроизводства рабочей силы.

Образование и здравоохранение — 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 них 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.

Как показывают расчеты, в США средний пожизненный доход (life-time income) мужчин с высшим образованием превосходит пожизненный доход мужчин со средним образованием примерно на 210 тыс. долл. Стоимость четырех лет пребывания в колледже составляет в среднем 5,2 тыс. долл. Следовательно, разница в пожизненных доходах примерно в 40 раз, или почти на 205 тыс. долл., превышала прямые издержки обучения в выс-

шем учебном заведении¹. Если же рост образовательной подготовки связан с получением дополнительного заработка, превосходящего стоимость подготовки, а это, как видим, именно так, то можно, конечно, охарактеризовать затраты на приобретение образования как возрастающую стоимость. Но сказать, что это капитал, т.е. самовозрастающая стоимость, было бы нелепо. Ценность квалификации возрастает не сама: непременно усложняется труд ее носителя.

Западные экономисты признают, что создание человеческого капитала (например, процесс обучения) требует активных трудовых усилий от «инвестора»: «Студенты учатся, что представляет собой работу... Студенты не наслаждаются досугом во время учебы, они не заняты целиком потребительской деятельностью»². Человеческий капитал (т.е. запас знаний и способностей, накопленных работником) может реализоваться только в труде своего обладателя. Напротив, возрастание стоимости капитала не требует от собственника каких-либо затрат труда с его стороны.

Но, отличаясь по своему политэкономическому содержанию, формирование физического капитала и формирование человеческого капитала (рабочей силы) имеют определенное технико-экономическое сходство: и то, и другое требует отвлечения значительных средств в ущерб текущему потреблению; от обоих зависит уровень развития экономики в будущем; оба типа вложений дают длительный производительный эффект.

Что же тогда означает использование понятия «человеческий капитал»? Не более чем осознание того факта, что навыки и способности людей могут быть запасом, т.е. могут быть накапливаемы. Таким образом, западная политэкономия вновь открыла для себя то, что было известно еще А. Смигу и Д. Рикардо и что отмечал К. Маркс. «Воспроизводство рабочего класса, — писал он, — включает в себя накопление его искусства, передаваемого из поколения в поколение»³. Более того, К. Маркс подчеркивал, что с точки зрения непосред-

¹ Рассчитано по: *Statistical Abstract of the U.S.*, 1973. Wash. 1973. P. 134; *Current Population Reports*. 1974. Series P-60. № 92, p. 22.

² *Schultz T.W.* Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. N.Y., 1971.

³ *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. Т. 49. С. 201.

венного процесса производства развитие человеческих способностей «можно рассматривать как производство основного капитала, причем этим основным капиталом является сам человек»¹.

16.2. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами

Управление социально-экономическими процессами построено всегда 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 для развития индивидуальных способностей, проектировании необходимой социально-психологической атмосферы работы (творчество, самостоятельность, ответственность и пр.). Особое значение в управлении человеческим капиталом имеет экономическая мотивация.

Обычно в центре внимания западных экономистов находилось так называемое функциональное распределение, т.е. распределение дохода по факторам производства — труду, земле и капиталу. Концепция человеческого капитала вводит 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»².

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч., 2-е изд. Т. 46, Ч. 2. С. 221.

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

Капитал в традиционном смысле (физический капитал) включает следующие элементы.

1. Природные ресурсы => традиционная рента.
2. Воспроизводимые материально-вещественные активы => прибыль на капитал.
3. Финансовые активы => процент.

Человеческий капитал и труд:

- 1) воспроизводимый человеческий капитал => доход на человеческий капитал;
- 2) природные способности => рента на природные способности;
- 3) 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 приводящих факторов?

Образование — далеко не единственный детерминанта заработка. Мотивации, производственный опыт, уровень способностей, состояние здоровья — все это, так или иначе, отражается на величине заработной платы. Поэтому приписывание образованию всей разницы в заработках между группами с разным уровнем подготовки приводит 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 индивида происходит износ этого капитала, все более и более ускоряющийся с возрастом. (Смерть понимается как полное обесценение 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 эффективны 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.

Вместе с тем высокое образование и хорошее состояние здоровья могут быть независимыми следствиями какой-либо общей для них причины. Например, чем меньше у человека так назы-

ваемая «субъективная норма предпочтения времени» (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 — как в форме образовательных вложений, так и в форме 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 индивиды отличаются друг от друга по степени своей готовности совершать такие дальновидные инвестиции»¹.

Как показал Р. Эккауз, 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. Проиллюстрируем экономическое значение этой «ренты» данными о среднегодовых заработках белых мужчин в зависимости от уровня математических способностей и образования в США (табл. 16.1).

Таблица 16.1

Среднегодовые заработки белых мужчин в зависимости от уровня математических способностей (тыс. долл. США)

Распределение по уровню математических способностей	Образование		
	Среднее	Высшее	Имеющие степень доктора философии
Высшие 20%	16,0	21,4	25,9
Вторые 20%	14,8	19,3	27,3
Третьи 20%	14,8	20,2	23,3
Четвертые 20%	13,9	18,7	22,7
Низшие 20%	12,2	18,6	20,5

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

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

И для выпускников средних школ, и для выпускников колледжей прослеживается довольно строгая тенденция: чем выше уровень математических способностей, тем больше размер среднегодового заработка.

Многие сторонники концепции человеческого капитала стремятся объяснить различия в зарплатах такими традиционными-экономическими причинами, как уровень образования, качество обучения, возраст, производственный опыт, продолжительность рабочего времени и т.п.

Программное значение для концепции человеческого капитала получила книга Дж. Минцера «Образование, опыт и зарботки», где показано, что связь зарплаток с образованием не остается постоянной в течение всей жизни работника.

В целом на долю образовательных различий приходится около 25% общего неравенства в зарплатах. Значение производственного опыта примерно того же порядка. Еще один из важнейших факторов, включенных в анализ, — число отработанных за год недель. Влиянием этих трех переменных — образования, опыта и числа рабочих недель — Дж. Минцер объясняет 60% всех различий в уровне трудовых доходов¹.

В таблице 16.2 приводятся данные о средних затратах на обучение в США и о доходах работников с разным уровнем образования.

Таблица 16.2

Средние издержки на обучение и доходы работников с разным образованием в США (тыс. долл. на человека, текущие цены)

Образование	Издержки на образование			Пожизненный заработок		
	1960	1983	1990	1960	1983	1990
Начальное	3,2	19,8	30,0	168,8	384,0	756,0
Неполное среднее (9—11 лет)	4,8	29,9	45,0	193,1	384,0	836,0
Среднее (12 лет)	5,6	36,0	59,4	224,1	548,0	1084,0
Незаконченное высшее (13—15 лет)	9,6	55,2	81,8	273,0	618,0	1260,0
Высшее (16 лет и более)	15,1	74,3	107,0	360,6	805,0	1720,0
Разрыв в издержках и в доходах между крайними группами:						
— абсолютный	11,9	54,5	77,0	191,8	421,0	964,0
— относительный	4,7	3,7	3,6	2,1	2,1	2,3

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

Важнейшим фактором управления человеческим капиталом являются инвестиции в его рост. Значение инвестиций в человеческий капитал в США за период 1970—1990 гг. непрерывно росло. Об этом свидетельствуют данные табл. 16.3.

Таблица 16.3

Соотношение инвестиций в человека и производственных капиталовложений в США (в % к производственным инвестициям)

<i>Сфера</i>	1970	1980	1985	1990
Образование	50	42	45	55
Здравоохранение	54	63	76	101
Социальное обеспечение	90	107	123	162
Всего по трем отраслям	194	212	244	318

Как видно из данных табл. 16.3, расходы на образование превысили половину инвестиций в физический капитал; расходы на здравоохранение в 1990 г. оказались выше них, а все инвестиции в человеческий капитал втрое превысили инвестиции в физический капитал. Эта тенденция прослеживается и в начале XXI в.

Образование не обязательно должно трактоваться как независимая переменная. Уровень образовательной подготовки во многом зависит от природных способностей человека (его «генетического фонда») и условий воспитания в семье. Образование, следовательно, может выступать всего лишь как посредник, передающий на заработки воздействия, которые исходят от этих глубинных причин.

Общая картина взаимосвязи заработков с остальными переменными такова: ресурсы, к которым индивид имеет доступ в раннем детстве (прежде всего ресурсы семьи и 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, их косвенный эффект относительно велик. Позднейшие активы, такие, как качество обучения, оказывают как прямо, так и косвенно сильное воздействие на заработки¹.

¹ См.: *Fagerlind J.* Formal Education and Adult Earnings. Stockholm, 1975. P. 78.

Однако образование может быть различным не только по уровню, но и по специальностям. Здесь 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 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;
- 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 расходовать доходы на потребление, то желательно это сделать раньше. Существует психологическое предпочтение потребления во времени, выражаемое высказыванием: «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 в целях получения прибылей в будущем, то и это лучше сделать раньше, чем позже.

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 Интернетом и пр.);
- нарастающая инвалидизация; падение трудовой морали и этики;
- утрата или «моральный износ» квалификации и образования;
- отсутствие возможностей или желания получить современное образование (плата за обучение, снижение качества образования и пр.).

Однако человеческий капитал выступает не только объектом управления, но и средством решения многих проблем развития компании, и следовательно, средством управления. Целенаправленное формирование и развитие человеческого капитала обогащают механизм управления и тем самым позволяют успешно решать многие проблемы научно-технического прогресса, повышения конкурентоспособности фирмы, использования новых современных технологий, повышения производительности труда. В этом своем значении использование человеческого капитала требует новых подходов к управлению. В таких подходах акцент делается на лидерстве, системе мотивации, стиле управления, приоритетах, организации деятельности, корпоративной культуре, социальном партнерстве. Все это факторы, характеризующие человеческий капитал как средство воздействия на социально-экономические процессы.

16.3. Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления

В антикризисном управлении роль человеческого капитала проявляется в следующих факторах. Во-первых, в профилактике кризисных ситуаций. Качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, на своевременное восприятие циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной дея-

тельности. 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 элементами панических настроений, расслабленности, недисциплинированности. Многие считают, что это определяется натурой индивида, его характером. Соглашаясь отчасти 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, что 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, инновационность.

В антикризисном управлении большое значение имеет гармония двух качеств человеческого капитала: его роли как объекта и как средства управления. Стремясь смягчить кризис или разрешить его в пользу развития организации, надо способствовать развитию человеческого капитала, вкладывать инвестиции в образование, здоровый образ жизни и пр., мотивировать творчество в работе, создавать благоприятные социально-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 особенность, решаются проблемы выхода из кризиса модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т.д.

16.4. Управление развитием человеческого капитала как фактор антикризисного развития организации

Конечно, возможно стихийное формирование человеческого капитала. Однако 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. Главными 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 формула 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 «требуется 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 вообще при исследовании 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 в 60 вопросов. Часть вопросов относилась к знанию бух-

галтерского 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, и т.д. Однако валидность тестов относительно задач формирования человеческого капитала остается важной проблемой. Человеческий капитал формируется не только при отборе персонала, но и в обычной, текущей работе менеджера.

Результат управления человеческим капиталом зависит от того, какими средствами и методами оно осуществляется. Главными из таких средств 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 личности.
6. Среда, в которой возможно проявление человеческого капитала, находящая 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 тесно взаимосвязаны и только системное их использование позволяет получить действительный эффект человеческого капитала. Практически это нелегкое дело, но возможное, если существует система мониторинга человеческого капитала по приоритетам управления и методам оценки персонала.

Наиболее простым методом оценки персонала является *метод расчета прямых затрат на него*; экономических затрат на заработную плату персонала, налогов, на охрану и улучшение условий труда, на обучение и повышение квалификации. Но такая оценка не отражает реальной величины человеческого капитала, ибо 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, переходу его из конкурирующих фирм.

Но здесь необходима не только оценка затрат, но и потенциального ущерба организации (фирме) при возможном уходе его работника. Данный 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 еще и *метод перспективной оценки стоимости человеческого капитала*. Он основан на учете динамики стоимости человеческого капитала на перспективу: 5, 10, 20 лет. Этот метод не только оказывается 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 сопряжен с большими экономическими потерями, которые также необходимо учитывать.

Контрольные вопросы

1. Какие черты присущи человеческому капиталу?
2. Какие факторы влияют на формирование человеческого капитала?
3. Как осуществляется управление формированием человеческого капитала?
4. Какую роль играет человеческий капитал в антикризисном управлении?
5. Как можно оценить человеческий капитал?

Литература

Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004.

Нравственные основы государственной службы России: Учебное пособие / Под общ. ред. В.М. Соколова. М.: Изд-во РАГС, 2003.

Якокка Ли. Карьера менеджера / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991.

Глава 17

Арбитражный управляющий: требования, обязанности, права и ответственность

17.1. Профессиональные и социально-нравственные требования к арбитражному управляющему

Арбитражный управляющий — лицо, назначаемое арбитражным судом для осуществления процедур банкротства. В качестве арбитражного управляющего арбитражным судом может быть утвержден временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий и конкурсный управляющий.

Арбитражный управляющий должен быть гражданином Российской Федерации и членом одной из саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Согласно Закону «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. арбитражный управляющий должен:

- быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя;
- иметь высшее образование (юридическое, экономическое или образование по специальности, соответствующей сфере деятельности должника);
- иметь стаж руководящей работы не менее двух лет в совокупности;
- сдать теоретический экзамен по программе подготовки арбитражных управляющих;
- иметь договор страхования ответственности;
- пройти стажировку сроком не менее шести месяцев в качестве помощника арбитражного управляющего;
- не иметь судимости за преступления в сфере экономики, а также за преступления средней тяжести, тяжкие и особо тяжкие.

Настоящим Федеральным законом руководящей работой признается работа в качестве руководителя юридического лица или его заместителя, а также деятельность в качестве арбитражного управляющего при условии исполнения обязанностей руководителя должника, за исключением случаев проведения процедур банкротства по отношению к отсутствующему должнику.

Если исполнение полномочий утвержденного арбитражным судом арбитражного управляющего связано с доступом к сведениям, составляющим государственную тайну, такой арбитражный управляющий должен иметь или получить допуск к государственной тайне.

Арбитражным судом не могут быть утверждены в качестве временных, административных, внешних или конкурсных управляющих арбитражные управляющие, которые являются заинтересованными лицами по отношению к должнику, кредиторам; в отношении которых введена процедура банкротства; которые не возместили убытки, причиненные должнику, кредиторам, третьим лицам при исполнении обязанностей арбитражного управляющего; которые дисквалифицированы или лишены в порядке, установленном Федеральным законом, права занимать руководящие должности или осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическими лицами, входить в совет директоров (наблюдательный совет) или управлять делами и имуществом других лиц; которые не имеют заключенных в соответствии с требованиями настоящего Федерального закона договоров страхования ответственности на случай причинения убытков лицам, участвующим в деле о банкротстве. Минимальная сумма финансового обеспечения (страховая сумма по договору страхования) не может быть менее чем 3 млн руб. в год.

Конкурсный кредитор или собрание кредиторов не вправе выдвигать не предусмотренные настоящим Федеральным законом требования к кандидатуре арбитражного управляющего. Они вправе указать размер и порядок выплаты дополнительного вознаграждения арбитражному управляющему. Вознаграждение арбитражного управляющего за каждый месяц выполнения им своих полномочий устанавливается в размере, определяемом кредитором (собранием кредиторов) и утверждаемом арбитражным судом, и должно составлять не менее 10 тыс. руб.

В случае отстранения арбитражного управляющего арбитражным судом в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением возложенных на него обязанностей вознаграждение арбитражному управляющему может не выплачиваться.

При проведении процедур банкротства арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом, обязан действовать добросовестно и разумно в интересах должника, кредиторов и общества.

17.2. Основные права, обязанности и ответственность арбитражного управляющего

Согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» основные права и обязанности арбитражного управляющего подразделяются на общие, имеющие отношение ко всем разновидностям арбитражных управляющих — временному, административному, внешнему, конкурсному, и частные, которыми руководствуются конкретные арбитражные управляющие.

Рассмотрим **общие права** арбитражного управляющего, утвержденного арбитражным судом:

- арбитражный управляющий вправе быть членом только одной саморегулируемой организации арбитражных управляющих;
- созывать собрание кредиторов;
- созывать комитет кредиторов;
- обращаться в арбитражный суд с заявлениями и ходатайствами в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- привлекать для обеспечения осуществления своих полномочий на договорной основе иных лиц с оплатой их деятельности за счет средств должника, если иное не установлено собранием кредиторов или соглашением кредиторов;
- подать в арбитражный суд заявление о досрочном прекращении исполнения своих обязанностей;
- участвовать в деле о банкротстве (ст. 34).

Обязанности арбитражного управляющего:

- принимать меры по защите имущества должника;

- анализировать финансовое состояние должника;
- анализировать финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность должника, его положение на товарных и иных рынках;
- вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- предоставлять реестр требований кредиторов лицам, требующим проведения общего собрания кредиторов, в течение трех дней с даты поступления требования в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- возмещать убытки должнику, кредиторам, третьим лицам в случаях причинения им убытков при исполнении возложенных на него обязанностей с даты вступления в законную силу судебного акта о возмещении таких убытков;
- выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства, а также обстоятельства, ответственность за которые предусмотрена ст. 10 настоящего Федерального закона;
- сохранять конфиденциальность сведений, охраняемых Федеральным законом (в том числе сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну).

Полномочия утвержденного арбитражным судом арбитражного управляющего, возложенные на него лично в соответствии с настоящим Федеральным законом, не могут быть переданы иным лицам.

Ответственность арбитражного управляющего. Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, возложенных на арбитражного управляющего в соответствии с настоящим Федеральным законом, правил профессиональной деятельности арбитражного управляющего, установленных Правительством РФ, является основанием для отстранения арбитражного управляющего арбитражным судом по требованию лиц, участвующих в деле о банкротстве.

Неисполнение или ненадлежащее исполнение арбитражным управляющим правил профессиональной деятельности арбитражного управляющего, утвержденных саморегулируемой организацией, членом которой он является, может служить основанием для исключения арбитражного управляющего из данной организации. В случае такого исключения арбитражный управляющий отстраняется арбитражным судом от исполнения своих

обязанностей на основании заявления саморегулируемой организации¹.

Арбитражный управляющий, причинивший в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения требований настоящего Федерального закона убытки должнику, кредиторам, иным лицам, не может быть утвержден арбитражным управляющим до полного возмещения таких убытков. В указанном случае он также несет ответственность, предусмотренную законом.

Порядок утверждения арбитражного управляющего. После получения запроса об утверждении арбитражного управляющего заявленная саморегулируемая организация составляет список своих членов, изъявивших согласие быть утвержденными судом в качестве арбитражного управляющего и в наибольшей степени удовлетворяющих требованиям к кандидатуре арбитражного управляющего, содержащихся в указанном запросе (списке кандидатур). В списке кандидатур должны быть указаны три кандидатуры, расположенные в порядке уменьшения их соответствия требованиям к кандидатуре арбитражного управляющего, содержащимся в запросе.

В случае получения не содержащего требований к кандидатуре арбитражного управляющего запроса о предоставлении кандидатур арбитражного управляющего заявленная саморегулируемая организация проводит отбор кандидатур арбитражных управляющих из числа своих членов, изъявивших согласие быть утвержденными арбитражным судом в качестве арбитражного управляющего. В списке кандидатур должны быть указаны три кандидатуры в порядке снижения уровня их профессиональных качеств.

Решение о включении арбитражных управляющих в список кандидатур принимается заявленной саморегулируемой организацией на коллегиальной основе.

Должник и представитель собрания кредиторов вправе отвести по одной кандидатуре арбитражных управляющих, указанных в списке кандидатур. Оставшаяся кандидатура утверждается арбитражным судом, за исключением случаев выявления нарушений процедуры отбора.

¹ См. подробнее: *Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»* (новая редакция). 2003. С. 26—27.

При непредставлении арбитражному суду заявленной саморегулируемой организацией списка кандидатур в срок, арбитражный суд обращается в регулирующий орган, который обязан в течение семи дней обеспечить представление списка кандидатур другими саморегулируемыми организациями из числа включенных в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Частные права и обязанности арбитражных управляющих. Эта группа прав и обязанностей обусловлена спецификой задач, которые Федеральным законом возлагаются на арбитражных управляющих.

Например, временный управляющий имеет **право**:

- участвовать в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности;
- получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника;
- осуществлять иные установленные настоящим Федеральным законом полномочия.

У временного управляющего наряду с общими есть **специфические обязанности**:

- уведомлять кредиторов о введении наблюдения;
- по окончании наблюдения, но не позднее, чем за пять дней до установления даты заседания арбитражного суда, представить в арбитражный суд отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления его платежеспособности;
- в случае удовлетворения арбитражным судом ходатайства временного управляющего об отстранении руководителя должника от должности и о возложении исполнения обязанностей руководителя должника на лицо, представленное в качестве кандидатуры руководителя должника представителем учредителей должника или иным коллегиальным органом управления должника, в случае непредставления указанными лицами кандидатуры исполняющего обязанности руководителя должника — на одного из заместите-

лей руководителя должника, в случае отсутствия заместителей — на одного из работников должника.

Частные права и обязанности административного управляющего. Административный управляющий имеет право:

- принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником;
- согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, и представлять информацию кредиторам об указанных сделках и о решениях;
- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных или исполненных должником с нарушением закона;
- осуществлять иные предусмотренные настоящим Федеральным законом полномочия.

Обязанности административного управляющего:

- рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, представляемые должником;
- представлять на рассмотрение собранию кредиторов информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
- осуществлять контроль над своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов;
- осуществлять контроль над своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов;
- исполнять иные предусмотренные настоящим Федеральным законом обязанности.

Ответственность административного управляющего. Административный управляющий может быть отстранен арбитражным судом от исполнения обязанностей административного управляющего:

- на основании решения собрания кредиторов в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения возложенных на него обязанностей арбитражного управляющего;
- в связи с удовлетворением арбитражным судом жалобы лиц, участвующих в деле о банкротстве, на неисполнение

или ненадлежащее исполнение возложенных на административного управляющего обязанностей;

- при выявлении обстоятельств, препятствовавших утверждению лица административным управляющим, в случае, если такие обстоятельства возникли после утверждения лица административным управляющим;
- в иных предусмотренных законом случаях.

Прекращение производства по делу о банкротстве в связи с погашением требований кредиторов в ходе финансового оздоровления влечет прекращение полномочий административного управляющего.

Частные права и обязанности внешнего управляющего. Внешний управляющий имеет **право**:

- распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления с ограничением, предусмотренным Федеральным законом;
- заключать от имени должника мировое соглашение;
- заявлять отказ от исполнения договоров должника в соответствии со ст. 102 настоящего Федерального закона;
- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Федерального закона;
- осуществлять иные предусмотренные настоящим Законом действия.

Обязанности внешнего управляющего:

- принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию;
- разработать план внешнего управления и представить его для утверждения собранию кредиторов;
- вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;
- принимать меры по взысканию задолженности с должника;
- реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего управления в соответствии с требованиями Федерального закона;
- представить собранию кредиторов отчет об итогах реализации плана внешнего управления;

- осуществлять иные предусмотренные настоящим Законом полномочия.

Если внешнее управление завершается заключением мирового соглашения или погашением требований кредиторов, то внешний управляющий продолжает исполнять свои обязанности в пределах компетенции руководителя должника до даты избрания (назначения) нового руководителя должника.

Внешний управляющий исполняет обязанности конкурсного управляющего до даты утверждения конкурсного управляющего. Он обязан передать дела конкурсному управляющему не позднее чем через три рабочих дня с даты утверждения последнего.

Права и обязанности конкурсного управляющего.

Права конкурсного управляющего:

- распоряжаться имуществом должника в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Законом;
- увольнять работников должника, в том числе руководителя должника, в порядке и на условиях, которые установлены Федеральным законом;
- заявлять отказ от исполнения договоров и иных сделок в порядке, установленном ст. 102 настоящего Закона. Конкурсный управляющий не вправе заявлять отказ от исполнения договоров должника при наличии обстоятельств, препятствующих восстановлению платежеспособности последнего;
- передать на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению в соответствии с федеральными законами;
- предъявлять иски о признании недействительными сделок, совершенных должником, о расторжении договоров, заключенных должником, и совершать иные действия, предусмотренные федеральными законами и иными нормативными актами Российской Федерации и направленные на возврат имущества должника.

При наличии оснований, установленных Федеральным законом, конкурсный управляющий предъявляет требования к третьим лицам, которые в соответствии с Федеральным законом несут субсидиарную ответственность по обязательствам должника в связи с доведением его до банкротства.

Обязанности конкурсного управляющего:

- принять в ведение имущество должника, провести его инвентаризацию;
- привлечь независимого оценщика для оценки имущества должника, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- уведомить работников должника о предстоящем увольнении не позднее месяца с даты введения конкурсного производства;
- заявлять в установленном порядке возражения относительно требований кредиторов, предъявленных к должнику;
- принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящееся у третьих лиц.

Конкурсный управляющий представляет собранию кредиторов отчет о своей деятельности, информацию о финансовом состоянии должника и его имуществе на момент открытия конкурсного производства и в ходе конкурсного производства, а также иную информацию не реже одного раза в месяц.

Конкурсный управляющий обязан по требованию арбитражного суда предоставить арбитражному суду все сведения, касающиеся конкурсного производства, в том числе отчет о своей деятельности.

Конкурсный управляющий по заявлению об освобождении его от исполнения обязанностей конкурсного управляющего и в иных предусмотренных Федеральным законом случаях может быть освобожден арбитражным судом от исполнения обязанностей.

После завершения расчетов с кредиторами, а также при прекращении производства по делу о банкротстве, конкурсный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства.

17.3. Требования к профессиональным способностям арбитражных управляющих

Арбитражный управляющий — это специалист особого рода, наделенный креативными способностями. Он обязан обладать знаниями в следующих областях: теория менеджмента и антикризисного управления; основы производственно-хозяйственной

и финансовой деятельности в условиях рынка; основы оценки недвижимости; основы оценки бизнеса; правовые основы антикризисного управления и др.

Профессиональные знания арбитражных управляющих должны включать также знания в области исследования систем управления, теории и практики прогнозирования, стратегического планирования, проектирования антикризисных систем управления, психологии управления в кризисных ситуациях. Арбитражный управляющий не может успешно исполнять свои обязанности без знания основных правил работы с ценными бумагами, без овладения информационными технологиями, а также приемами и методами ведения маркетинговых исследований экономических бизнес-систем в условиях быстро меняющихся рыночных отношений на макро- и микроуровне.

Антикризисное управление — это такой тип управления, который нельзя себе представить без мониторинга постоянно возникающих проблем, решение которых возможно только с помощью применения аналитических методов и практики управления организацией в кризисных ситуациях.

Более детально в специальной литературе характеризуют следующие основные черты арбитражного управляющего современного типа:

- *мыслительные способности* (диалектичность, системность, динамичность, нестандартность, гибкость, инновационность мышления);
- *организаторские способности* (способность привлекать людей к совместной деятельности, умение работать в команде, координировать групповую деятельность, ориентироваться на конечный результат работы, способность делать верные заключения при дефиците информации, заблаговременно ставить проблемы, когда они только зарождаются);
- *коммуникативные способности* (гибкость в общении с людьми, умение воспринимать, понимать, принимать и использовать точки зрения, отличные от собственных, предвидение реакции людей на свои решения и предложения, умение вести переговоры и обсуждения, психологическая проницательность, развитая саморегуляция);
- *личностные качества* (ответственность за разработку и принятие решений, инициативность, способность делегировать власть и авторитет, проблемное видение действи-

тельности, мотивация к достижению, способность выдерживать пиковые, долгосрочные стрессы, физические нагрузки, способность к неформальному управлению).

Вышеназванные качества и способности существуют и действуют не изолированно друг от друга, а в системе органического взаимодействия, характеризую личность современного арбитражного управляющего.

Контрольные вопросы

1. Назовите и раскройте основные требования к арбитражному управляющему.
2. В чем суть основных общих прав и обязанностей арбитражных управляющих?
3. Раскройте суть частных прав и обязанностей арбитражных управляющих.
4. Изложите суть профессиональных способностей и качеств арбитражных управляющих.

Литература

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001.

Базаров Г.З., Беляев С.Г. и др. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.

Коротков Э.М. Исследование систем управления. М.: Дока, 2000.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (новая редакция). М.: ТК Велби, 2003.

Глава 18

Корпоративное управление как фактор устойчивого развития организации

18.1. Корпорация как объект управления

Качественные изменения, происходящие в российской экономике, привели к образованию различных корпоративных структур производственного, финансово-кредитного, торгового, научно-технического, оборонного и иных профилей на основе консолидации ресурсов физических и юридических лиц преимущественно в акционерной форме. Их доля в производстве валового внутреннего продукта в начале XXI в. составила 85%.

Ведущие корпорации оказывают заметное влияние на формирование федерального и региональных бюджетов. Например, ОАО «Газпром» обеспечивает почти 25% мировой добычи газа, 6—8% валового внутреннего продукта и до 20% налоговых поступлений в бюджеты всех уровней. Экспорт российского газа обеспечивает пятую часть всех валютных поступлений страны.

В 2003 г. была создана Ассоциация производителей удобрений (АПУ). Ассоциация объединяет крупнейшие в стране горнодобывающие предприятия: Ковдорский ГОК, «Уралкалий», мурманский «Апатит» и ряд химкомбинатов. Они объединены в вертикально интегрированные структуры — МХК «Еврохим» и ОАО «ФосАгро». Именно таким крупным объединениям, считает президент АПУ Андрей Гурьев, под силу решить столь масштабную задачу, как развитие производства минеральных удобрений и в полной мере обеспечить потребности внутреннего рынка российских сельскохозяйственных предприятий и индивидуальных производителей¹.

¹ Труд. 2004. 1 июня.

Социально-экономическая роль и успехи корпораций существенным образом зависят от уровня управления ими. Определяющее значение при этом имеет **форма корпоративной структуры**. В российском законодательстве определены основы становления и функционирования корпораций рыночного типа. Несмотря на то, что понятие «корпорация» широко используется в управленческой и юридической практике, в ГК РФ его определения не дано. Поэтому в качестве рабочего определения «корпорация» используем понятие, которое дано в Экономическом словаре.

«Корпорация (от *лат.* *corporation* — объединение, сообщество) — широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму»¹.

В России термины «компания», «корпорация», «концерн» не означают некоторой специальной организационно-правовой формы; обычно это открытые акционерные общества (ОАО), хотя в наименовании АО эти слова часто присутствуют (нефтяная компания «ЮКОС», Энергомашкорпорация и т.п.).

В российском деловом языке все эти термины имеют смысловой статус субъекта деятельности, т.е. юридического лица, а принадлежащие им на праве собственности имущественные комплексы в виде предприятий, фабрик, заводов — это объекты права.

В англоязычных странах термин «корпорация» означает организационно-правовую форму бизнеса, соответствующую российскому «акционерное общество».

Законодательство США определяет следующие виды корпораций:

- *общая корпорация* — соответствует открытому акционерному обществу в законодательстве РФ;

¹ *Краткий экономический словарь* / Под ред. А.Н. Азриляна. М.: Институт новой экономики, 2001. С. 355.

- *закрытая корпорация* — закрытое акционерное общество по законодательству РФ;
- *S-корпорация* — акционерами могут быть только физические лица (не более 75 чел.) — граждане США. Такая организация освобождается от уплаты налога на прибыль; акционеры платят подоходный налог. В России аналога нет¹.

Корпоративная форма хозяйствования имеет две отличительные черты: ограниченную ответственность акционеров корпорации за результаты своей деятельности и обособление управления корпорацией от ее владельцев. Юридическая независимость корпорации от акционеров определяет ее устойчивость и продолжительное существование. В свою очередь ограниченная ответственность акционеров позволяет инвесторам минимизировать риски, делая корпорацию идеальным местом помещения капитала мелкими вкладчиками, а наличие у инвесторов корпорации возможности свободно передавать другим лицам свои акции является гарантией исполнения прав отдельного субъекта частной собственности.

Стратегию и основные направления хозяйственной деятельности определяет совет директоров корпорации, а не акционеры.

Капитал корпорации представляет собой совместную (коалиционную) собственность участников кооперативных отношений, в числе которых могут быть физические и юридические лица, ассоциации, банки, страховые и пенсионные фонды, другие хозяйствующие субъекты.

Цель корпорации как коммерческой организации — получение максимальной прибыли в долгосрочной перспективе. Цель корпорации как особой формы организации фирмы, в которой функции владения и управления капиталом разделены, заключается в гармоническом объединении капиталов. В то же время можно говорить об известной совместимости этих целей, но не об их тождественности.

¹ Львов Ю.А., Русинов В.М., Саулин А.Д., Страхова О.А. Управление акционерным обществом в России. М.: Типография «Новости», 2000. С. 10.

Корпорации (акционерные общества) как хозяйствующие субъекты имеют свои интересы и динамику. Для них имущественная принадлежность к акционерам становится порой тормозящим фактором. В свою очередь акционерная форма организации капитала предполагает отделение управления от собственности, благодаря которому административные и предпринимательские функции становятся самостоятельными и активными факторами развития фирмы. Причем степень управляемости корпорацией качественно выше, чем управляемости отдельными элементами социально-экономической системы, поскольку в первом случае требуется формирование как корпоративной стратегии, так и стратегии отдельных входящих в корпорацию предприятий и фирм. Операционный рычаг для корпоративного капитала в сравнении с индивидуальным возрастает, появляются новые возможности для снижения издержек.

В корпоративном управлении важно правильно понять, организовать, учесть интересы всех связанных с деятельностью корпорации сторон: акционеров, их исполнительных органов, структурных подразделений, поставщиков, посредников и других деловых партнеров.

Решающее слово в формировании и принятии управленческих решений принадлежит физическим и юридическим лицам, являющимся владельцами контрольного пакета акций. В той или иной мере индивидуальные и миноритарные акционеры принимают также участие в процедурах принятия управленческих решений, добиваясь того, чтобы владельцы контрольного пакета акций учитывали их интересы и потребности.

Роль наемных работников в управлении корпорацией в значительной степени определяется их активностью и организованностью, целеустремленной деятельностью профсоюзов. В «продвинутых» корпорациях наемные работники выдвигают своих представителей для участия в обсуждении, разработке и формировании стратегических планов и программ, определении социальной и кадровой политики. Например, в 2004 г. на конференции работников МХК «Еврохим» утвержден единый коллективный договор компании, в который вошли социальные льготы и программы, обязательства относительно оплаты

труда и социально-экономических гарантий работникам. В 2003 г. в компании «Еврохим» средняя заработная плата по сравнению с 2002 г. увеличилась на 45%. Все предприятия оказывают работникам помощь в приобретении путевок в санатории и профилактории. Большое внимание уделяется профилактике заболеваний и организации досуга. Практически у каждого предприятия есть своя поликлиника, профилакторий или Дом отдыха.

В 2003 г. компания «Уралкалий» увеличила финансирование социальной сферы на 28%, 170 млн руб. были направлены на финансирование социальных объектов. На предприятиях разработаны программы по улучшению жилищных условий, предоставляются беспроцентные целевые займы на приобретение жилья, реализуются программы жилищного строительства¹.

Итак, корпоративное управление возникло как потребность в интеграции деятельности не только по организационным параметрам, но и по социокультурным. Сотрудничество и согласие, взаимопонимание и взаимоподдержка, гармония интересов и ценностей становятся факторами повышения производительности труда, способствуют разработке новых идей и общему ускорению развития организации.

Корпоративное управление отражает потребность в повышении роли человеческого фактора в управлении организацией, а также современные тенденции диверсификации и интеллектуализации деятельности.

Корпоративное управление проявляется в таких чертах, как: наличие акционерной собственности; профессиональное направление; механизм решения проблем (собрание акционеров — стратегические проблемы, технологии менеджмента — текущие проблемы); общие цель и стратегия развития; корпоративная культура; организационная устойчивость.

Корпоративное управление характеризуется гармоничным сочетанием формального и неформального управления, атмосферой доверия, уверенности, коллегиальности и оптимизма.

¹ См.: Труд. 2004. 1 июня.

18.2. Основные условия эффективного корпоративного управления

Анализ мировых тенденций показывает, что экономика развитых стран базируется на крупных корпоративных структурах, включающих финансово-промышленные группы, концерны, холдинги, пенсионные фонды, страховые и транснациональные компании и т.п.

Корпоративный сектор обладает масштабным экономическим потенциалом, огромными производственными, финансовыми и человеческими ресурсами. По отношению к малому и среднему бизнесу он выступает в роли флагамена, своеобразного путеводителя. Стабильность российской экономики в значительной мере определяется эффективностью управления корпоративными структурами.

В специальной литературе, посвященной вопросам управления, выявлены и сформулированы условия и рекомендации, соблюдение которых предопределяет эффективность управления корпоративными структурами. Назовем и проанализируем некоторые из них:

- соблюдение концептуально-стратегического единства в деятельности интегрируемых хозяйствующих субъектов;
- формирование и соблюдение сильной корпоративной культуры;
- ориентация на достижение синергического эффекта взаимодействия в качестве мотивирующей основы участия каждого хозяйствующего субъекта в совместной деятельности;
- ориентация на снижение корпоративных рисков интеграционного взаимодействия;
- совместимость ресурсных потенциалов взаимодействующих фирм и организаций (прежде всего производственных и финансовых);
- динамичность состава участников корпораций, их имущественных и хозяйственных взаимоотношений;
- информационная взаимная открытость участников интеграционного взаимодействия;

- необходимость согласования целей корпорации с общегосударственными, отраслевыми и региональными интересами;
- достижение баланса интересов собственников, менеджеров, акционеров и работников корпорации;
- учет таких факторов внешней среды корпорации, как конкуренция, платежеспособность населения, состояние экономики региона, политическая и социальная стабильность и др.

Все вышеназванные условия и рекомендации осуществления эффективного корпоративного управления могут и должны быть применены российскими менеджерами на макро- и микроуровне. При этом нельзя забывать о том, что корпоративное управление в нашей стране находится еще в стадии становления и формирования.

Отечественная модель корпоративного управления формируется под воздействием ряда специфических факторов.

Во-первых, в процессе приватизации и акционирования предприятий во многих случаях в качестве акционеров оказались трудовые коллективы, бывшие директора и руководители предприятий (менеджеры). Часто трудовой коллектив в десятки тысяч акционеров по договоренности передает право голоса на собраниях акционеров менеджменту компании. При условии «справедливого» ведения дел положение доминирующего акционера, когда менеджеры выступают одновременно акционерами, является стимулом, способствующим эффективному управлению. Однако это положение может стать причиной конфликта с остальными акционерами.

Положение усугубляется еще тем, что большинство российских акционерных обществ (корпораций) редко применяют практику участия независимых¹ (внешних) директоров в качестве противовеса неограниченному контролю менеджеров в советах директоров. Ряд специалистов-управленцев считает, что концентрация собственности в руках неэффективного или использующего в личных целях свое доминирующее положение ме-

¹ *Независимый директор* — член совета директоров, не входящий в исполнительный орган, т.е. не являющийся менеджером компании и не имеющий ближайших родственников в органах управления АО.

неджмента является наихудшим вариантом. Это затрудняет смену руководства.

Во-вторых, слабые финансовые рынки не позволяют использовать косвенные методы контроля со стороны акционеров. Не всегда руководство может вынуждать продавать акции и увольнять сотрудников. В части реализации контрольных прав работниками трудовых коллективов преобладают не столько интересы получения доходов на акции, сколько вопрос стабильности и обеспечения занятости. Возможные последствия при доминировании контроля со стороны трудового коллектива таковы: сохранение нерациональной занятости; невыплата дивидендов; сохранение убыточной инфраструктуры; невысокие размеры прибыли, влекущие за собой непривлекательность предприятий для инвесторов и отсутствие внешнего инвестирования; использование прибыли на удовлетворение чрезмерных потребительских запросов.

В-третьих, низкая корпоративная культура. Значительная часть граждан, имеющих акции, слабо представляет свои права. Это относится и к акционерам, и к менеджерам. В советах директоров обычно работают не юристы, финансисты, экономисты, а инженеры, которые порой не имеют достаточной профессиональной подготовки, но обладают завышенными претензиями.

В-четвертых, существенным фактором, влияющим на формирование корпоративного управления в нашей стране, является большая степень износа основных фондов отечественных предприятий, нуждающихся в качественном обновлении и, соответственно, в солидных капиталовложениях.

В «продвинутых» российских корпорациях (рис. 18.1) модернизация и качественное обновление основных фондов становится правилом. Например, «АвтоВАЗ» в 2003 г. на закупку нового оборудования направил свыше 8 млрд руб., а на финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ — 1,3 млрд руб.¹ В результате «АвтоВАЗ» объявил о готовности полностью заменить нынешний модельный ряд в течение ближайших пяти лет. При таком подходе, сопровождаемом продуманной реформой сбыта, России не грозит потеря статуса мировой автомобильной державы.

¹ См.: Российская газета. 2004. 27 мая.

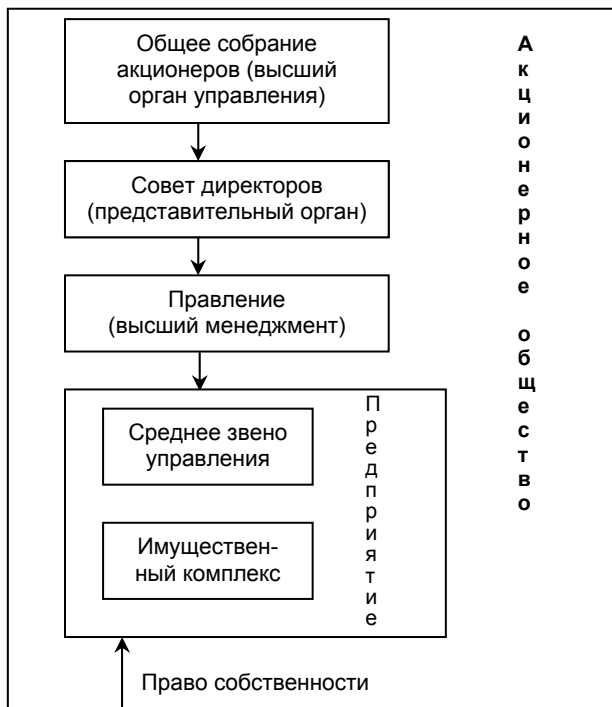


Рис. 18.1. Организационно-правовая схема АО (корпорации)

В-пятых, низкая эффективность инвестиционных фондов (ИФ) и инвестиционных чековых фондов (ЧИФ). Незрелость российского финансового рынка, слабая инвестиционная активность населения не позволили им занять должное место в системе корпоративного контроля и осуществлять контрольные функции. Ряд специалистов считают, что это объясняется не только объективными причинами, но и непродуманной государственной политикой в сфере корпоративного управления. Речь идет о таких формах воздействия государства на процесс развития корпоративного управления, как реорганизация, рекапитализация банков в виде обмена долгов на акции предприятий, антимонопольные меры, укрупнение банков (например, повышение планки минимального уровня уставного фонда и др.).

Анализ наметившихся тенденций в формировании российской модели корпоративного управления позволяет утверждать,

что ведущим субъектом в ней может явиться инвестиционная компания. Если инвестиционные компании смогут задействовать инвестиционный потенциал населения (только инвалютные сбережения населения оцениваются в 160 млрд долл.), то инвестиционные фонды станут реальными претендентами на корпоративный контроль. Однако при этом нельзя забывать о таком важном факторе, как корпоративная культура.

18.3. Корпоративная культура как потребность антикризисного управления

Американский специалист в области теории организации С. Роббинс так определил понятие корпоративной культуры: «Корпоративная культура — это социальный клей, который помогает удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения». По его мнению, именно корпоративная культура «...определяет образ организации, т.е. формирует черты, позволяющие отличать одну компанию от другой; влияет на процесс формирования и распространения корпоративной идентичности; способствует повышению сознательности, т.е. увеличению числа обязательств, добровольно принимаемых сотрудниками по отношению к организации; установлению системы приоритетов, в которой личная выгода занимает отнюдь не лидирующие позиции; и, наконец, содержит механизмы контроля, определяющие характер и стиль поведения служащих, что, в свою очередь, дает возможность не только усиливать логичность и последовательность их деятельности, но и прописывать сценарии, наиболее адекватно отражающие специфику организационного процесса»¹.

Корпоративная культура проявляется в тех возможностях, которые компания предоставляет своим сотрудникам и в отношении сотрудников между собой и к компании. Это можно выяснить и оценить по следующим параметрам.

¹ *Rabbins, Stephen P.* Essentials of organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994. P. 248.

1. Проявление в деятельности личной инициативы: степень ответственности, творческий подход, самостоятельность, отношение к инновациям.

2. Допустимый риск: оценка ситуаций, система ограничений, готовность к риску.

3. Организованность в работе: ясность и реальность ожиданий, распределение функций, система контроля.

4. Интеграция деятельности: степень согласованности, знание смежных функций, взаимодействие.

5. Система коммуникаций: информационное обеспечение деятельности, ценность информации, взаимопонимание служащих.

6. Контроллинг: система мониторинга деятельности, характер отклонений и противоречий, механизмы устранения отклонений.

7. Идентификация служащих с организацией: система интересов и ценностей, общие цели, миссия и идеалы организации.

8. Мотивация персонала: критерии поощрений, ротация персонала, приоритеты в оценках деятельности.

9. Способы разрешения конфликтов: своевременность, распознавание, результаты.

10. Ритуалы делового поведения: субординация, оформление документов, одежда и формы деловых контактов.

Определить тип корпоративной культуры можно по таким характеристикам, как степень открытости, креативность, демократичность, результативность, рефлексия.

Корпоративная культура может формироваться стихийно, но при этом роль ее в антикризисном управлении может быть снижена, ибо не все ее элементы будут действовать в комплексе. Но корпоративную культуру можно формировать сознательно, и тогда она становится элементом объекта управления. В этом случае менеджер управляет не только, а может быть и не столько деятельностью, сколько культурой этой деятельности, т.е. ее результатом не только непосредственным, но и опосредованным — ценности, отношения, ожидания и пр.

Однако, по мнению американского исследователя Джаффи, и с ним трудно не согласиться, корпоративная культура служит и инструментом интеграции людей и процессов в организации. Таким образом, корпоративная культура превращается в меха-

низм управления. И это не отрицает ее необходимости как объекта управления, а лишь свидетельствует об усилении роли корпоративной культуры, когда ее формируют не только для производительности и результативности, но и для эффективности управления и используют как средство управления, позволяющее решать наиболее сложные и неординарные проблемы. Для антикризисного управления данное обстоятельство имеет особое значение. Опасность кризиса проявляется менее остро, когда можно в решении проблем опираться на феномен корпоративной культуры.

18.4. Факторы проявления и изменения корпоративной культуры

Для того чтобы увидеть и оценить корпоративную культуру, надо исследовать ее проявления и изменения, которые в ней происходят.

Корпоративная культура очень динамична во всех своих проявлениях. Она может мигом разрушиться, что дает, как правило, очень заметные отрицательные последствия, трудно восстанавливаться и быстро укрепляться. Здесь имеет значение много причин внешней и внутренней среды. Вот почему корпоративной культурой надо управлять, и такое управление требует как научного подхода, так соответствующего ему искусства.

Управление корпоративной культурой требует знания факторов, влияющих на ее формирование и изменение. Таких факторов много. Их можно разделить на *общие факторы*, которые лишь косвенно, т.е. через другие факторы, влияют на корпоративную культуру, но в отдельных случаях и ситуациях могут влиять весьма активно. К подробным факторам относятся экономическая, социальная, политическая и технологическая среда организации, а также среда конкуренции и среда глобализации. Каждую среду можно рассмотреть подробнее и разделить на совокупность факторов. Однако в рамках одной главы это сделать трудно, да и в том нет необходимости. Влияние на корпоративную культуру указанных видов общей среды очевидно и понятно.

Следующая группа факторов — *внешние факторы* — поставщики, потребители и рынок труда. Эти факторы ограничивают возможности формирования и изменения корпоративной культуры, привнося в нее свои интересы и ценности, свое отношение к организации. Конечно, существует и обратное влияние, но оно чаще всего проявляется в неформальном виде или в рекламе, выборе вариантов деловых отношений.

Наиболее сильное воздействие на формирование и изменение корпоративной культуры оказывают внутренние факторы: менеджмент, персонал, организация. Качество этих факторов является определяющим в типе корпоративной культуры и тенденциях ее развития.

Корпоративная культура может быть различной. Богатое разнообразие корпоративной культуры отражает возможности управления ею и с ее помощью, а также тенденции развития в соответствующих условиях функционирования организации.

Корпоративная культура может быть адаптивной и не адаптивной к внешней и внутренней среде. В той и другой существуют разные ценности и нормы поведения. В *адаптивной* корпоративной культуре предпочтение отдается инициативности персонала, инновациям, интересам потребителя, неформальному лидерству. В корпоративной культуре *неадаптивного* типа иные предпочтения: устойчивое и последовательное развитие, стабильность персонала, дисциплина, предельная четкость организации деятельности, жесткий контроль и ответственность.

Оригинальную типологию корпоративных культур и образное их название предложил Джеффри Соненфельд. Он выделил четыре типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клуб», «академия» и «крепость».

Культура *«бейсбольная команда»* формируется в условиях значительных изменений внешней среды, требующей хорошей обратной связи, оперативного принятия решений, внутренних организационных изменений, способности работать в условиях высокого риска. Здесь особо ценятся талант и новаторство, решительность и прагматичность. Наиболее типичными компаниями с такой корпоративной культурой часто бывают рекламные агентства, киностудии, разработка программного обеспечения и др. Эта корпоративная культура связана как с опасностью кризиса, так и с возможностями быстрого его преодоления.

Для «*клубной*» культуры характерны ценности взаимоотношений интеграции в группе, верности традициям, принадлежности к организации, стаж и опыт, карьера. Это может быть культура гибкой внутренней организации, использующей ротацию персонала, постепенного прогресса. Однако во внешнем своем проявлении она может выглядеть консервативной даже в случае успешного развития.

Корпоративная культура типа «*академия*» является продолжением некоторых характеристик «клубной». Она построена на стабильности и уверенности. Здесь ослаблены процессы горизонтальной ротации персонала, поощряются специализация (опыта и квалификации) до уровня экспертной работы, значительный приоритет отдается профессионализму и трудолюбию.

Культура «*крепость*» обычно формируется в кризисной для организации ситуации. Это культура, в которой главным приоритетом и ценностью становится возможность выживания, приспособления к внешней среде. Ради этого организация идет на сокращение персонала или объема его деятельности в соответствии с условиями реорганизации. Другие ценности уходят в тень. Это культура рациональной жертвенности, когда балластом могут оказаться даже очень нужные вещи. С одной стороны, она может быть опасной для некоторых работников. С другой стороны, в этой культуре в экстремальной ситуации могут проявиться неожиданные, ранее скрытые способности у отдельных личностей. В истории менеджмента есть этому хорошие примеры: появление Ли Якокки — начало и развитие его карьеры.

В процессах антикризисного управления, реорганизаций, слияний и поглощений часто возникает так называемый *культурный разрыв*. Это ситуации, когда сталкиваются культуры различных типов. Практика показывает, что половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет, а некоторые эксперты утверждают, что 90% объединений не достигают планируемых показателей. Интеграция финансовых систем и производственных технологий вызывает меньше всего трудностей; чаще всего проблемы возникают при взаимодействии разных типов корпоративных культур. Особенно остро такая проблема стоит в открытой экономике при возникновении транснациональных компаний.

Изменение корпоративной культуры при слиянии компаний или изменение обстоятельств кризиса — большая проблема менеджмента. Здесь часто используется прием лидерства символов. Он предполагает введение девизов, принципов, кодексов, способствующих возникновению новых корпоративных ценностей. Конечно, необходимо эти символы подкреплять действиями, личным примером, соответствующими организационными формами, процедурами. Тогда они будут приниматься. Однако это прием временного действия, далее необходим постепенный переход от лидерства символов к реальным ценностям. Здесь невозможно обойтись без большой аналитической работы. Исследование корпоративной культуры чаще всего проводят с помощью тестирования, целенаправленного наблюдения, социометрического анализа, классификации факторов, нормативного экспериментирования.

18.5. Принципы формирования корпоративной культуры

При формировании корпоративной культуры необходимо руководствоваться принципами, которые помогают систематизировать управление, и не терять приоритеты, учитывать особенности организации и реальности ее функционирования.

1. Главным принципом является **принцип построения и реализации корпоративных ценностей**. Именно ценности являются ядром корпоративной культуры, но, конечно, не ценности вообще, а такой их набор, который определяет целостность всех характеристик корпоративной культуры.

2. Ценности скрепляются целью. **Принцип целенаправленности** помогает сформировать не только систему ценностей, но всех других характеристик: социальные нормы, коммуникации, инициативность и инновационность и др.

3. **Принцип приоритетов** отражает тенденции развития, ограничения и слабые стороны организации, подходы в решении проблем.

4. **Принцип мотивации** всех проявлений корпоративной культуры, поддержки инноваций и инициативы, социального партнерства и творчества.

5. *Принцип реальности и практичности* всех символов корпоративной культуры, обеспечения их действиями, учета специфики организации и ее состояния.

6. *Принцип минимизации формального регулирования* в пользу неформального подхода, антибюрократизм в управлении формированием корпоративной культуры.

7. *Принцип открытости* в действиях менеджмента, доверия и лидерства.

8. *Принцип корпоративного планирования и контроля*. Его суть состоит в критериях оценок, общем участии, поощрении самоконтроля.

9. *Принцип лидерства символов* (девизы, кодексы, праздники и пр.).

Пока еще немногие менеджеры в России осознали тот факт, что управление корпоративной культурой может стать серьезным конкурентным преимуществом компании и значительным фактором антикризисного управления.

Существует и такое определение корпоративной культуры: это система материальных и духовных ценностей, присущих организации и отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других организаций в определенной социально-экономической среде и проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. Это хорошее определение, но при всем при том понятие корпоративной культуры гораздо богаче. Его не следует сводить только к ценностям, хотя они и играют главную роль. Оно предполагает более богатый набор факторов поведения организации и в организации.

Важным результатом корпоративной культуры является управляемость. Она заметно повышается в тех организациях, которым присуща корпоративная культура.

Вообще оценить результат складывающейся корпоративной культуры очень сложно. Он не всегда выражается в точных показателях и в текущий момент времени. Корпоративная культура во многом определяет перспективу развития, возможности ее реализации в процессах стратегического управления. Однако выразить этот результат можно в следующих реально оцениваемых факторах: управляемость, конкурентоспособность, устойчивость в кризисных ситуациях, инновационный потенциал, перспективность (реалии будущее-

го), сотрудничество (согласие), социальное партнерство, верность персонала идеалам организации (понимание и принятие миссии), человеческий капитал, лояльность.

Как можно сознательно сформировать корпоративную культуру? Вот главный вопрос современного антикризисного управления.

Прежде всего необходима программа преобразования управления в данном направлении. Она должна содержать цель преобразования, анализ факторов формирования корпоративной культуры, комплекс рекомендаций, рассчитанных во времени и в организационных формах (полномочия, функции, нормативы, регламенты, контроль и пр.).

Цель должна содержать ясное и полное описание всех характеристик корпоративной культуры, которую необходимо достичь.

Программу невозможно разработать без анализа действующих ценностей и проектирования их изменения, практической систематизации и дополнения. Ценности составляют основу корпоративной культуры, но они должны быть дополнены социальными нормами, установками, ожиданиями и пр.

Средствами формирования корпоративной культуры могут быть: система отбора и распределения персонала, формирования коллективов подразделений, идеология (в одной из современных фирм создан даже идеологический отдел, в задачи которого входит разъяснение миссии и программы реформирования фирмы, «раскачивание» персонала на активное участие в делах, повышение инициативности и пр.), мифы, корпоративные праздники, которые объединяют сотрудников компании, встреча с руководством, музей компании, корпоративные издания, ротация персонала, повышение образовательного уровня (обучение). Средством формирования корпоративной культуры являются также социальные нормы поведения сотрудников в организации и в общении менеджеров с сотрудниками. Можно образно представить несколько положительных и отрицательных норм такого поведения в следующих установках.

Положительные.

1. Нет человека без слабостей, но и слабости в определенных условиях могут играть весьма положительную роль.
2. Умей владеть собой. Это умение повышает авторитет и уменьшает конфликтность.

3. Надо уметь слушать и слышать, слышать и понимать, понимать и реагировать.
4. Уметь не только смотреть, но и видеть.
5. Если ты кричишь, значит, ты не прав (восточная мудрость).
6. Не говори больше сути (И. Кант).
7. Знание положительного ценнее, чем знание отрицательного.

Отрицательные.

1. Инициатива наказуема.
2. Не высовывайся, опасно для жизни.
3. Тише едешь, дальше будешь.
4. Делай, что требуют, и не торопись делать, а может быть, будет команда отставить.
5. Мои интересы превыше всего.
6. У меня нет времени цацкаться с вами.
7. У меня не железные нервы.

Можно было бы продолжить перечисление различных формул поведения. Но главное понять, что в них многое от корпоративной культуры или ее отсутствия.

В программе формирования корпоративной культуры необходимо предусмотреть изменение действующих отрицательных формул поведения и взаимоотношений на противоположные — положительные. Как вводятся новые формулы поведения? Это происходит под влиянием личного примера менеджера, требований к персоналу, изменения организации деятельности, распределения персонала, регулярного проведения мероприятий, закрепляющих модели поведения (праздники, встречи, обсуждения проблем, публичное поощрение, знакомство с произведениями искусства, исторические вечера, гуманизация деятельности и пр.).

Иногда понимание корпоративной культуры сводят к внешним признакам ее проявления — униформа, организация рабочего места, обряды и пр. Главное в ней — какие ценности господствуют, являются определяющими в организации, а они в свою очередь влияют на активность, мотивированность деятельности, отношение к людям и делу, стиль поведения, самоорганизацию.

Одним из средств формирования корпоративной культуры является разработка и использование кодекса корпоративной культуры.

Контрольные вопросы

1. Осветите понятие «корпорация» как объект управления.
2. Какие условия повышают эффективность корпоративного управления?
3. Как формируется корпоративная культура? Каковы принципы формирования корпоративной культуры?
4. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры?
5. В чем проявляется воздействие корпоративной культуры на антикризисное управление?

Литература

Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. I и II. М.: Проспект, 1999.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004.

Львов Ю.А., Русинов В.М., Саулин А.Д., Страхова О.А. Управление акционерным обществом в России. М.: Типография «Новости», 2000.

Раздел V

Антикризисное управление и процессы общественного развития

Глава 19

Государственное регулирование и антикризисное управление

19.1. Социальное государство как субъект регулирования социально-экономических процессов

Статья 7 Конституции РФ гласит, что «Российская Федерация — социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека». Современное демократическое, социальное государство ставит своей программной целью обеспечение достойных условий жизни не элиты, а всех граждан независимо от их национальной, расовой принадлежности, вероисповедания, исключая при этом факторы, питающие социальное иждивенчество. Не только государство отвечает перед гражданами за условия и качество их жизни, но и сами граждане отвечают за свое материальное обеспечение.

В России гарантируются единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности. Признаются и защищаются равным образом частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности.

Российское государство как субъект регулирования и управления, во-первых, выражает общие для всех проживающих на его территории граждан интегрированные потребности, интересы и ценности. Его задача заключается в том, чтобы создавать и поддерживать в действующем состоянии организационные и управленческие механизмы. Во-вторых, особая регулирующая роль государства в обществе заключается в том, что именно ему предназначено формировать и закреплять всеобщую волю, придающую государственным установлениям обязательный харак-

тер. Государству принадлежит монополия на законотворчество и принуждение в исполнении законов.

В-третьих, российское государство признает права предпринимателей и лиц наемного труда (и их профсоюзов) на тарифную автономию на основе социального партнерства; на участие работников в управлении производством, общественной и социально-политической жизнью.

В-четвертых, российское социальное государство призвано следить за разумным саморегулированием экономики и распределением доходов между всеми категориями и слоями граждан, не допуская неоправданных разрывов в уровнях доходов и расслоения общества. На каждом этапе экономического и социального развития государство должно уметь соблюдать баланс между саморегулированием рынка и государственным вмешательством, дозировать объемы хозяйственной свободы и государственных социальных гарантий, законодательными актами создавать условия для стимулирования производства социально значимых товаров и услуг.

В современном обществе и экономика, и социальная жизнь, и развитие культуры подлежат государственному регулированию. Но в каждой стране мера государственного регулирования различна, что определяется действием многих условий и факторов, уровнем развития экономики.

«Государство ... — говорил в своем Послании Федеральному Собранию РФ В.В. Путин, — еще длительное время — обращаю на это внимание, убежден в этом, должно будет контролировать развитие инфраструктуры страны»¹. При этом приток частных инвестиций может внести весомый вклад в создание разветвленной транспортной инфраструктуры высокого качества и надежности. Однако для частного капитала крайне важна определенность планов государства. С этой точки зрения правительству целесообразно активно прокламировать свои планы, заинтересовывать частных инвесторов в своих проектах и их реализации. Следование этому принципу — одно из условий успеха государственного регулирования.

Российская Федерация имеет три уровня власти (органа управления): федеральный центр, органы власти субъектов

¹ Путин В.В. Послание Федеральному Собранию РФ // Российская газета. 2004. 27 мая.

Федерации и местное самоуправление. Каждый уровень власти (управления) наделен собственной компетенцией. В соответствии с Конституцией РФ каждый уровень управления самостоятельно определяет свои цели, задачи функционирования и развития.

Для координации и интеграции разнообразных и многоступенчатых целей выработывается миссия (генеральная цель) российского государства. В Послании Федеральному Собранию Российской Федерации 26 мая 2004 г. она определена так: «это — высокий уровень жизни в стране, жизни — безопасной, свободной и комфортной. Это — зрелая демократия и развитое гражданское общество. Это — укрепление позиций России в мире»¹.

Для реализации этой генеральной цели (миссии) государственные органы должны сосредоточить свои главные управленческие усилия на экономической и социальной сферах. При этом государственные органы управления в отличие от прошлых традиционных подходов оказывают воздействие на деятельность хозяйствующих субъектов не непосредственно, не подменяя органы хозяйственного управления, а опосредованно, путем изменения законодательства, системы налогообложения, таможенных пошлин, валютных курсов, применения других инструментов ограничения или, наоборот, мотивации той или иной деятельности.

Одной из задач государственного регулирования экономики является ликвидация сбоев функционирования рыночного механизма на микроуровне, создание условий для преодоления кризисных явлений в деятельности предприятий, реализация мер, направленных на предотвращение и преодоление банкротства хозяйствующих организаций.

Известный специалист в области теории организации профессор Б.З. Мильнер считает, что в современных условиях органы государственного управления для более успешной деятельности должны быть наделены системой новых для нашей страны функций. К ним относятся:

- привлечение коммерческих структур к реализации государственных программ и заказов, развитие рыночной

¹ Российская газета. 2004. 27 мая.

инфраструктуры, предоставление гарантий иностранным инвесторам, содействие предпринимателям в доступе к кредитам;

- разрешительные функции: квотирование, лицензирование, субсидирование, создание бюджетных и внебюджетных фондов;
- прямое управление объектами государственной собственности, не подлежащими приватизации, и участие в управлении акционерными обществами с контрольным или иным пакетом акций государства через делегирование своих представителей в наблюдательные советы, в правления и т.п.;
- прогнозирование и анализ тенденций развития рынков, экономики, сферы услуг на федеральном и региональном уровнях;
- разработка и реализация научно-технической политики, технологии, организация научных исследований, технических проектов, экспертная оценка;
- подготовка кадров для рыночных и нерыночных структур, создание системы центров повышения профессионального уровня специалистов;
- координация межгосударственных экономических связей со странами ближнего и дальнего зарубежья¹.

19.2. Государственное регулирование экологических и социальных процессов

Особой, архиважной функцией государственного регулирования и управления является сохранение и воспроизводство достойной человека окружающей природной среды.

Сегодня никто не спорит как минимум с двумя посылами: 1) экологическая ситуация катастрофична и грозит еще более неприятными последствиями и опасностями и 2) физическое истощение природных запасов — перспектива, с которой уже нельзя не считаться. Согласно расчетам известного биолога

¹ *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004.

В.Г. Горшкова общество может потреблять до 1% чистой продукции биоты, не рискуя необратимыми разрушениями биосферы¹. Между тем в настоящее время потребление уже превысило 10% и продолжает увеличиваться.

Общими усилиями специалистов-экологов многих стран мира разработана концепция устойчивого развития, при котором удовлетворение текущих потребностей людей не ставило бы под угрозу качество жизни и выживание следующих поколений. Своим детям и внукам ныне живущие поколения людей обязаны оставить не разграбленную, захламленную и безжизненную пустыню, а планету, пригодную для достойной и здоровой жизни, природу, в которой есть и будет место не только человеку, но и всем другим формам жизни.

Эта концепция получила поддержку мирового сообщества. За нее еще в 1987 г. дружно проголосовала ООН. Многие государства, в том числе Россия, приняли национальные концепции устойчивого развития.

Но следует признать, что несмотря на громкие заявления и декларации, сдвиги в охране природы минимальны, а в некоторых регионах мира и отдельных территориальных образованиях России положение даже ухудшилось.

Экологическая катастрофа сродни ядерной. Если, затратив усилия и средства, еще можно лично уберечься от видимых и сиюминутных ее проявлений, то от долговременных последствий экологической катастрофы не помогут спрятаться ни богатство, ни общественное положение.

Разрушение природной среды порождает угрозы и опасности нового типа. Загрязнение среды и его последствия разносятся по всей планете и через воду, пищу попадают в организм человека.

Где же выход? Что призваны предпринять государственные органы управления, чтобы положительно воздействовать на складывающуюся ситуацию и снять возникшие угрозы или хотя бы основательно минимизировать их?

Исследователи разных школ и направлений по-разному отвечают на поставленные нами вопросы. Одни считают, что вы-

¹ Лужков Ю.М. Возобновление истории: Человечество в XXI веке и будущее России. М.: Изд-во МГУ, 2002. С. 20.

ход из создавшегося положения состоит в преодолении бедности, необеспеченности большинства населения. С наращиванием экономической мощи у государства возникнет больше возможностей и финансовых ресурсов для разработки экологических проектов и их реализации, а значит, и для минимизации экологических загрязнений и угроз. Другие ученые полагают, что выход из положения надо искать в разработке и использовании во всех видах производства сберегающих технологий, применении различных видов оборудования, приборов и машин, работающих на энергии солнца, ветра, водородного синтеза, геотермальных источников и т.п.

По мнению авторов, решению рассматриваемых проблем в значительной степени будет способствовать не просто экономический рост (он, конечно, необходим для преодоления бедности больших групп населения). При этом государство должно озаботиться социальным, нравственным аспектами этого роста, регулированием разумно допустимого разрыва в уровне жизни между богатым меньшинством и бедным большинством, а это уже существенно иные механизмы: административные, политические, нравственные и др. Речь должна идти не об экономическом росте ради самого роста, а о росте для реализации социальных, экологических и нравственных целей для большинства российских граждан, их достойной жизни в условиях благоприятной, комфортной природной среды.

Даже огромные территории самобытного сибирского края не спасают от катастрофического уровня загрязнения атмосферного воздуха, где он в два раза превышает общероссийские показатели. Особенно угрожающее положение с состоянием атмосферного воздуха сложилось в Омской, Новокузнецкой областях, Республике Бурятия и Красноярском крае.

Не лучше обстоит дело с очисткой водохранилищ, водоемов, рек, водных бассейнов, которые являются источниками снабжения населения питьевой водой. Как отмечает главный государственный санитарный врач РФ Г. Онищенко, в республиках Тыва, Хакасия, Алтайском крае за последние годы не построено ни одного очистного сооружения. Такие огромные реки Сибири, как Обь, Лена оцениваются как загрязненные, а Томь, Иртыш, Исеть как очень загрязненные. Рыба в таких реках обрече-

на. Сами же водоемы — источник инфекционных и неинфекционных заболеваний водного характера¹.

Однако не только водные просторы, но и сами земли несут болезни. В сибирском регионе в огромных количествах хранятся неопознанные пестициды, запрещенные ядохимикаты. Например, в Алтайском крае их более 1150 т, в Омской области — 432 т, в Хакасии — 100 т.

Ушло в прошлое словосочетание «сибирское здоровье». Да и откуда ему взяться, когда в регионах Сибири подобная среда обитания? Здесь отмечается настоящий разгул социальных недугов — туберкулеза, набирающих силу ВИЧ-инфекций, гепатитов В и С, сифилиса.

Главный санитарный врач РФ справедливо подчеркивает, что состояние здоровья населения неотделимо от согласованного решения экономических и социальных программ. На современном этапе реформирования страны государство с особой тщательностью должно озаботиться преодолением опасного разрыва в уровне жизни между 10% представителей богатых и сверхбогатых и абсолютным большинством населения, которое находится на грани полунищеты, нищеты, материальной и физической необеспеченности.

Наша страна по этим социальным показателям существенно отстает от США и стран Европы. Могут сказать (и это будет в известной степени справедливо), что благополучных в материальном плане граждан у нас становится все больше. Реальная заработная плата (с учетом инфляции) с 1999 г. в России удвоилась. Растет число миллионеров в России. Около миллиона россиян зарабатывают в месяц 50 тыс. руб. и более. О росте доходов и повышении материального положения отдельных групп граждан свидетельствуют такие факты, как приобретение ими за рубежом 60 тыс. вилл и других объектов недвижимости, а также значительный рост приобретаемых россиянами дорогих иномарок, украшений из золота и бриллиантов.

Теперь посмотрим, что происходит с доходами большинства наших граждан. Сегодня у каждого четвертого занятого в российской экономике официальная заработная плата все еще ниже прожиточного минимума, а если сюда добавить работни-

¹ См.: Российская газета. 2004. 20 января.

ков бюджетной сферы, то их число составит десятки миллионов человек¹.

Статистические данные, социологические опросы свидетельствуют о непомерно большом разрыве в уровне оплаты руководителей и работников на многих предприятиях и в госучреждениях. Авторы ни в коей мере не ратуют за пресловутую уравниловку. Но, как показывает мировая практика, должны соблюдаться определенные цивилизованные рыночные правила игры. Вот в Германии, например, ведущие специалисты, руководители предприятий получают всего в 4—5 раз больше, чем остальные работники. В Японии и Швеции этот разрыв еще меньше. У нас же, даже на прибыльных предприятиях, разрыв в оплате «верхов» и «низов» может составлять порой 40 и 50 раз. В целом по стране Госкомстатом зафиксирован 30-кратный разрыв между средней заработной платой 10% наиболее оплачиваемых и 10% наименее оплачиваемых работников². Такой разрыв опасен в социально-политическом и вреден в чисто экономическом плане.

Низкая заработная плата снижает покупательную способность граждан, тормозит развитие внутреннего рынка, а значит, снижаются и стимулы в развитии отечественной экономики. Получается, что небольшой группе высших управленцев хорошо, а всему народному хозяйству плохо. Это противоречие необходимо более оперативно преодолевать. В противном случае в обществе может возникнуть социально-политический кризис.

В истории нашей страны подобного рода коллизии возникали не раз. Резкое обострение нужды и бедствий большинства населения, с одной стороны, и обогащение и роскошь правящей элиты — с другой, становились базой, исходной причиной классовых битв и разрушительных социальных погромов. Надо ли наступать вновь на эти исторические грабли ныне правящей политической и экономической элите? Есть ли выход из создавшегося положения? Ряд российских исследователей считают, что уменьшение разрыва между сверхбогатым меньшинством и бед-

¹ См.: Год без академика Львова // Завтра. 2008. № 28 (764).

² См.: Труд. 2004. 30 марта.

нейшим большинством населения в более короткие сроки и возможно, и необходимо.

Доктор экономических наук, профессор Н. Волгин предлагает при формировании фонда оплаты труда на предприятии отчислять 50—70% «очищенного» (после вычета затрат и платежей) дохода предприятия, как принято в большинстве развитых стран, а не 16%, как у нас в России. В масштабе всей страны официальная оплата труда в валовом внутреннем продукте (ВВП) Российской Федерации не превышает 35%, а в США, Великобритании, Германии, Франции, Швеции, Японии эта доля составляет 53—60%¹. Приведенные сравнения показывают, какие огромные резервы имеются для повышения заработной платы прежде всего для малообеспеченной части населения.

Социальное государство по своей природе и сущности обязано осуществлять свою регулятивную функцию целеустремленно и адекватно требованиям времени, привлекая к ее реализации различные бизнес-структуры, профсоюзные организации и другие общественные объединения.

Другой весьма значимой функцией государства является демополизация экономики — важное условие надежного функционирования рыночных механизмов, установления здоровой конкуренции между хозяйствующими субъектами. Монополия ведет к диктату цен на рынке, к господству олигархических структур, к подавлению малого и среднего бизнеса. Там, где монополии, там — уклонение от налогов, причем в особо крупных размерах.

Всемирный банк официально назвал демополизацию главной бедой российской экономики. Как справиться с этой бедой? Руководитель Федеральной антимонопольной службы (ФАС) Игорь Артемьев считает, что для этого необходимо разработать специальную программу демополизации отраслей. Нужно установить порядок продажи акций, учесть права собственников, разработать и принять закон «О защите конкуренции». В законе должна быть дана четкая квалификация так называемых согласованных действий (ценового сговора) и определена ответственность за них. Предполагается: увеличить штраф-

¹ См.: Труд. 2004. 30 марта.

ные санкции за ведение «недружественной конкуренции»; распределять участки под застройку исключительно на конкурсной основе; не предоставлять данному собственнику больше 35% от всех участков в регионе; увеличить пороговое значение сделок, попадающих под контроль ФАС, до 1 млрд руб.¹

Кроме того, ФАС при анализе сделок по слиянию и поглощению намерена требовать от компаний полностью расписанную структуру собственности. Особенно усиливается ответственность ФАС в связи с предстоящей реструктуризацией естественных монополий («Газпром», РАО «ЕЭС России», железнодорожная отрасль). Там сделки пойдут на миллиарды долларов, и от того, как пойдет процесс продаж, зависит многое: или государство будет в курсе того, что происходит в базовых отраслях экономики, или потом придется разбираться с допущенными крупными ошибками и просчетами в этих важных сферах национального хозяйства.

Демонополизация национальной экономики предполагает развитие малого предпринимательства. Для его стимулирования предусматриваются:

- сокращение административных барьеров при осуществлении малыми предприятиями своей коммерческой деятельности;
- упрощение доступа к финансовым ресурсам, развитие кредитования и страхования;
- упрощение налоговой отчетности;
- развитие инфраструктуры поддержки малого предпринимательства;
- запрещение приостановления деятельности малых предприятий без судебного решения;
- максимальное вовлечение в хозяйственный оборот имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности;
- создание для малых предприятий в высокотехнологичной сфере технопарков и бизнес-инкубаторов;
- совершенствование налогового законодательства на основе анализа практики применения действующих систем налогообложения субъектов малого бизнеса.

¹ См.: Российская газета. 2004. 15 июня.

Принятие перечисленных мер позволит создать наиболее благоприятные условия для свободного развития малого предпринимательства.

19.3. Деятельность государства по совершенствованию правовых аспектов антикризисного управления

В России в настоящее время имеется 40% убыточных предприятий и организаций. Просроченная кредиторская задолженность на конец января 2004 г. составлял 1,2 трлн руб.¹ Занимая второе место в мире по обеспеченности ресурсами на душу населения, по среднедушевому объему ВВП Россия находится лишь в восьмом десятке. Почему это происходит, что мешает российской экономике развиваться более быстрыми темпами?

Однозначного ответа найти не представляется возможным. Одни считают, что во всем виновата политика приватизации и коррупция в экономических эшелонах власти в России, именно она обесценила основные активы предприятий. Предприятия оказались в руках случайных людей, не заинтересованных напрямую в наращивании объемов производства. Сошлемся на авторитет Председателя Счетной палаты РФ С. Степашина: «В развитых странах приватизации обычно предшествует предпродажная подготовка предприятий, значительно повышающая их рыночную стоимость. В России же приватизация проводилась в условиях «игры на понижение». Виной тому были и умышленные действия игроков, и объективные причины, и «революция цен» в начале 1990-х годов. И вот итог. Обвальная приватизация лишила российское общество ресурсов, необходимых для развития»².

Многие российские да и иностранные граждане считают собственников, получивших предприятия в результате приватизации, нелегитимными и не вполне законными, что лишает российскую экономику привлекательности для инвесторов.

Другая группа исследователей и практиков причинами определенного застоя и неэффективности российской экономики

¹ Труд. 2004. 30 марта.

² Российская газета. 2004. 25 февраля.

считают отсутствие четко налаженного и справедливого института банкротства. По их мнению, мировой опыт развитых стран свидетельствует, что банкротство — неизбежное явление современного рынка. Оно выступает в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала и отражает объективные процессы структурной перестройки экономики.

Россия вступила на путь рыночных реформ, не имея достаточно развитой законодательной базы, определяющей условия, при которых коммерческие организации могут быть признаны несостоятельными.

Первые нормативные акты, сформировавшие условия и критерии банкротства, относятся к началу 1990-х годов. Так, в соответствии с Законом РФ от 19 ноября 1992 г. «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» в качестве признания предприятия устойчивым и платежеспособным были определены критерии, рассчитанные на основе бухгалтерской отчетности. Нарушение хотя бы одного критерия считалось достаточным для попадания предприятия в группу особого контроля. Данная методика на практике использовалась редко.

В развитых странах, как правило, для предприятий малого и среднего бизнеса никакие критерии банкротства, основанные на бухгалтерской отчетности, неудовлетворительной структуре баланса, на практике не используются. Критерием несостоятельности служит просрочка налоговых платежей, а также платежей за товары и услуги, невыполнение договорных отношений с партнерами.

С 1 марта 1998 г. в России вступил в силу второй Закон «О несостоятельности (банкротстве)», который учитывал негативную отечественную практику и позитивный опыт развитых стран. Главными достоинствами второго закона можно считать:

- ориентацию на сохранение предприятия, создание условий для его выживания через реструктуризацию (где это возможно);
- прозрачность критериев банкротства, отсутствие апелляции к понятию «структуры баланса»;
- банкротство может быть признано только на основе решения арбитражного суда, что защищает предприятия от волюнтаристских решений властей.

Ряд специалистов считали закон «мягким», тем не менее он оживил процедуру банкротства. Уже в 1998 г. в арбитражные

суды поступило в 2,2 раза больше заявлений о признании должника банкротом, чем в предыдущий год. Законодательство о банкротстве в России продолжает развиваться и уточняться, сближаться с зарубежной практикой. Подтверждение тому — принятие нового Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ.

Процедура банкротства начинается с принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. В соответствии со ст. 7 нового Федерального закона о банкротстве правом на обращение в арбитражный суд обладают сам должник, кредитор, уполномоченные органы. Дело о банкротстве может быть возбуждено при условии, что требования к должнику — юридическому лицу в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб. и соответствующие обязательства не выполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены.

В Законе о банкротстве 1998 г. и Законе «О несостоятельности (банкротстве)» 2002 г. в основу определения признаков банкротства юридических лиц положен принцип «неплатежеспособности», суть которого состоит в следующей презумпции: *если должник длительное время (свыше трех месяцев) не расплачивается с кредиторами по обязательствам и не вносит обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды, то предполагается, что он не в состоянии этого сделать, т.е. является неплатежеспособным.*

Положение о «несостоятельности должника» является основанием для применения к нему процедур банкротства. Однако вызывает сомнения целесообразность употребления понятий «несостоятельность» и «банкротство» в качестве синонимов. Представляется, что данные понятия имеют ряд различий в толковании.

Анализируя зарубежный опыт в этом вопросе, следует отметить, что в законодательстве ряда стран используется термин «несостоятельность», а термин «банкротство» в практике не применяется. В других странах, например, в США, напротив, используется только понятие «банкротство», тогда как, допустим, в законодательстве Республики Беларусь понятие «несостоятельность» и «банкротство» четко разделены между собой.

Среди исследователей данного вопроса нет единства во мнениях. Большинство юристов доказывают неправомерность одновременного использования этих двух понятий. Однако есть и

другие точки зрения: представляется, что российский законодатель поступил правильно, подкрепив новый термин «несостоятельность» распространенным и достаточно энергичным термином «банкротство».

В российском законодательстве термины «несостоятельность» и «банкротство» являются синонимами. Это, естественно, значительно упрощает использование рассматриваемых понятий как в арбитражной практике, так и в экономическом обороте. Вместе с тем вызывает сомнения адекватность имеющегося определения термина «несостоятельность» самой экономической и правовой сущности этого понятия.

При анализе определения «несостоятельности», данного в Законе «О несостоятельности (банкротстве)», становится очевидной его экономическая неточность. Например, согласно второму абз. ст. 1 приостановление текущих платежей само по себе не является критерием неплатежеспособности, и наоборот. Возникает вопрос: если предприятие регулярно осуществляет текущие платежи, то должна ли в этом случае констатироваться его состоятельность при наличии многомиллионной задолженности?

То же можно сказать и о «трех месяцах со дня наступления срока исполнения» требований кредитора. Будет ли выплата, например, одного рубля в погашение задолженности «отмерять» новый трехмесячный срок? Ведь не случайно в ст. 1 говорится не о платежах вообще, а о текущих платежах. Все эти аспекты предопределяют возможность споров в процессе применения норм законодательства о банкротстве. Очевидно, что в подобных случаях лишь арбитражная практика станет критерием истины.

Кроме того, в отечественной практике факт банкротства носит в большей степени субъективный характер и порой является инструментом преследования личных интересов. Так, критерий несостоятельности «просроченная более трех месяцев задолженность» дает возможность объявить банкротом любое предприятие, даже устойчивое. Анализ специалистов показывает, что в зону относительно цивилизованного срока расчета (до двух месяцев) попадает лишь 5% российских предприятий, тогда как половина из них (51%) рассчитываются со своими должниками (потребителями) в срок до шести месяцев.

Несмотря на то, что в настоящее время еще невозможно оценить данный Закон с точки зрения практики применения,

его концепция и основные положения — важнейший шаг в развитии рыночных отношений в России. Некоторая ограниченность Закона заключается в том, что на стадии конкурсного производства предполагается продажа не предприятия, а имущества, причем без долгов. Это несколько противоречит западной практике, где предприятие даже на последней стадии банкротства обычно рассматривается не как совокупность имущественных ценностей, а как бизнес.

В 2003 г. Минэкономразвития России разработало ряд проектов нормативно-правовых актов в целях реализации Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ. Правительством РФ утверждены 11 постановлений Правительства РФ (распоряжение Правительства РФ от 9 января 2004 г. № 22-р). В дополнение к этому Министерство подготовило проект указа Президента РФ «О приведении нормативных правовых актов Президента Российской Федерации в соответствие с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Правительство планирует подготовить:

- проект Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (в части уточнения требований к арбитражному управляющему, последствий освобождения или отстранения арбитражного управляющего, порядка продажи имущества в процедурах финансового оздоровления и внешнего управления и развития саморегулирования);
- проект Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Уголовный кодекс РФ и Кодекс РФ об административных правонарушениях (в части уточнения положений о преднамеренном и фиктивном банкротствах, неправомерных действиях при банкротстве);
- проект постановления Правительства РФ «Об утверждении Правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков преднамеренного и фиктивного банкротства»;
- проект постановления Правительства РФ «Об утверждении Положения о формировании, размещении и расходовании средств компенсационных фондов саморегулируемых организаций арбитражных управляющих».

В 2004 г. Министерство экономического развития и торговли РФ планирует завершить создание и ввод в эксплуатацию межведомственной информационной системы, предназначенной для мониторинга и анализа платежеспособности стратегических предприятий и организаций.

Различные предприятия, находящиеся на схожих этапах развития, переживают сходные проявления кризиса. Обобщение опыта финансового оздоровления компаний, предвидения кризисов, методов корректировки ситуации на ранних стадиях развития кризиса и программ государственной поддержки для разных типов предприятий и организаций может стать одной из задач исполнительной власти. Однако Правительство РФ, соответствующие министерства, экономическая наука уделяют крайне недостаточное внимание исследованию проблем реструктуризации низкоэффективных промышленных производств, разработке экономических предложений преобразования их деятельности, адекватного хозяйственного механизма, типовых программ экономического реформирования.

Еще в 1997 г. Министерством экономики Российской Федерации были подготовлены Методические рекомендации по реформе предприятий, однако с тех пор чего-либо значимого разработано не было, несмотря на изменение условий. Кроме того, основная направленность подобных разработок — создание элементов аппарата антикризисного управления при внешней санации. Это связано и с тем, что раньше на борьбу с кризисом бросались после того, как он начинался.

В настоящее время назрела необходимость в комплексных системных рекомендациях по финансовому оздоровлению и преодолению кризиса на предприятиях. Имеющиеся Методические рекомендации по преодолению кризиса целесообразно дополнить разработкой методических подходов к опережающему выявлению кризисных ситуаций. Такие подходы должны предусматривать многовариантность схем, а предприятие должно иметь возможность отобрать ту схему, которая его удовлетворяет, творчески ее доработать и адаптировать к конкретной ситуации.

Рекомендации целесообразно разрабатывать для групп предприятий, выделенных в соответствии с каким-либо классификационным признаком. В мировой практике принята следующая классификация:

1) финансово не устойчивые и неблагополучные компании на фоне стабильно развивающейся отрасли;

2) компании, основные виды деятельности которых относятся к низкоприбыльным, «отмирающим» отраслям, однако положение в данной конкретной компании является нормальным;

3) финансово не благополучные компании, принадлежащие к слабой отрасли;

4) финансово благополучные компании, чьи виды деятельности относятся к стабильно развивающимся отраслям.

Для каждой группы предприятий необходимо разрабатывать свои модели поведения и адаптации к конкретной ситуации. Для первой группы, как правило, характерны субъективные ошибки руководства, слабый менеджмент, и соответственно рекомендации должны быть направлены на преодоление этих недостатков. Для компаний второй группы наиболее общей рекомендацией может быть диверсификация производства, проникновение в смежные области; для третьей группы, возможно, радикальным средством была бы ликвидация бизнеса. Менеджеры четвертой группы компании должны владеть инструментарием прогнозирования (предвидения) негативных изменений, их быстрого преодоления и смягчения возможного ущерба.

На основе вышеприведенной классификации применительно к современной отечественной практике можно выделить следующие группы предприятий:

- предприятия с низкой эффективностью деятельности в настоящее время, но с высокой потребностью в их продукции (например, ситуация с ОАО «Москвич»);
- неэффективные предприятия, но перспективные с точки зрения структурной перестройки (например, конверсия военных заводов с высокими технологиями, наукоемкие производства);
- неэффективные предприятия, закрытие которых сдерживается лишь социальными и демографическими факторами (например, угольные шахты).

С точки зрения целесообразности государственного регулирования и поддержки предпринимательства можно выделить следующие виды неустойчивых организаций:

- предприятия малого бизнеса;
- быстро растущие компании;
- компании, недавно пережившие кризис;
- недавно возникшие «молодые» организации;
- фирмы, зависимые от инноваций.

Государственное регулирование финансового оздоровления организаций, дополненное квалифицированным внутренним предкризисным управлением и управлением организацией в период кризиса, основанным на типовых методиках, разработанных с учетом государственной концепции, может привести к значительным положительным результатам.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под социальным государством как субъектом регулирования и управления?
2. Назовите и раскройте основные государственные функции регулирования экономических процессов.
3. В чем состоят государственные функции регулирования экологических явлений?
4. Раскройте содержание государственных функций регулирования социальных процессов.
5. В чем проявляется регулирующая деятельность государства по совершенствованию правовых аспектов антикризисного управления?

Литература

Лужков Ю.М. Возобновление истории: Человечество в XXI веке и будущее России. М.: Изд-во МГУ, 2002.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004.

Савкунова Л.А. Содержание процесса подготовки, утверждения и реализации управленческих решений // Вестник Академии. 2004. № 1.

Глава 20

Социальная и нравственная ответственность антикризисного менеджмента

20.1. Особенности менеджмента как социально-нравственного института

В специальной литературе под социальным институтом понимается совокупность формальных и неформальных принципов, норм, правил, ценностей, традиций, установок, регулирующих определенные формы человеческой деятельности и организующих их в систему статусов и ролей, образующих социальную структуру¹. При этом социальные нормы подразделяют на правовые (установленные государством) и моральные (нравственные императивы, требования определенного поведения, основанные на принятых в обществе представлениях о добре и зле, о должном либо непозволительном). В рамках сформировавшихся социальных институтов воспроизводятся, повторяются, становясь устойчивыми, образцы поведения, привычки, передающиеся из поколения в поколение.

Как социальный институт менеджмент представляет собой особый вид профессиональной деятельности в области управления социально-экономическими системами. Под социально-экономическими системами понимаются фирмы, предприятия, корпорации, действующие в промышленности, на транспорте, в торговле, банковском деле, в страховании и др. Главная цель их деятельности — получение прибыли и предпринимательского дохода.

Менеджмент как вид профессиональной деятельности — это управление в условиях рыночных отношений. Оно предполагает ориентацию предприятия (фирмы) на потребности рынка, на

¹ *Нравственные основы государственной службы России: Учебное пособие / Под общей ред. В.М. Соколова. М.: Изд-во РАГС, 2003. С. 51.*

удовлетворение запросов клиентов на региональном, местном уровнях и организацию производства тех видов продукции, которые могут принести фирме прибыль.

В менеджменте ярко выражена тенденция построения управления преимущественно на мотивации. Последняя предполагает повышенное внимание менеджера к интересам и возможностям человека, мотивам его успешной, самостоятельной и творческой деятельности, использования социально-психологических неформальных приемов и способов воздействия.

Социальный статус менеджера характеризуется следующими существенными чертами:

- деятельность менеджера требует профессиональной подготовки, т.е. вполне определенной структуры знаний, набора практических навыков, развитого искусства управления;
- менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает;
- менеджер, как правило, объединяет работников различных специальностей: экономистов, проектировщиков, инженеров, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., т.е. его труд носит интегрированное социальное содержание.

Менеджерам как специфическому профессиональному слою присущи свои корпоративные интересы, социальные запросы, нравственные ценности и установки, которые в определенной степени отражают складывающиеся социально-экономические отношения в обществе и государстве.

Менеджмент организаций тесно связан с другими социальными институтами российского общества: семьей, системой здравоохранения, средствами массовой информации, государственными унитарными предприятиями, смешанными международными фирмами и банковским сообществом, внешнеторговой экономической деятельностью и образовательными учреждениями, т.е. имеет разнообразные вертикальные и нравственные связи и отношения с многочисленными общественными подсистемами. Разумеется, эти многофакторные связи и отношения оказывают существенное влияние как на собственную управленческую деятельность менеджера, так и на деятельность других общественных подсистем.

В современном российском менеджменте как социальном институте еще велика доля аномического, т.е. не подчиняющегося нормативному порядку, поведения. В связи с этим актуализируется проблема закрепления позитивных норм, регулируемых моралью, таких как: профессиональная честь, неподкупность, добрая репутация, достоинство, совестливость, верность Конституции, служение обществу и государству, социальная справедливость, служение общественным интересам, уважение к личности (человек никогда не должен быть средством, а всегда — целью), вежливость, доброжелательность, терпимость ко всем гражданам, чувство ответственности за выполнение своих профессиональных обязанностей и нравственного долга.

Итак, менеджмент как социально-нравственный институт и важный элемент российской общественной системы находится в процессе становления и формирования. На данном этапе важно своевременно и адекватно определить кроме его традиционных экономических характеристик социально-нравственные ценности и установки, с помощью которых менеджмент может интегрировать свои цели, интересы и потребности с общественными установками и задачами динамичного социального и нравственного развития всего государственного организма. Речь идет прежде всего о социальной и нравственной ответственности менеджмента хозяйственных организаций.

20.2. Понятие

«социальная ответственность» менеджмента организации

Понятие «ответственность» можно рассматривать 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 «в самом общем виде ответственность представляет собой отношение, обеспечивающее интересы и свободу взаимосвязанных сторон и гарантированное обществом и государством. Она формируется на основе последовательного

взаимодействия трех составных частей: а) сознания долга, необходимости качественного выполнения всей суммы возложенных на человека обязанностей; б) оценки своего действия и поведения, их социальных последствий, сознательного ожидания мер взысканий за уклонение от установленных норм и правил; в) наложения санкций»¹.

Социальная ответственность, в отличие от правовой, подразумевает определенный уровень добровольного стремления выделять финансовые и материальные ресурсы на решение социальных проблем со стороны менеджмента организации. Это стремление имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований или сверх этих требований.

В концепции менеджмента до сих пор не выработано единого подхода к определению социальной ответственности коммерческой организации перед обществом.

Значительная часть исследователей и практиков в XX в. и в начале XXI в. рассматривают хозяйственную организацию только как систему, реализующую свою экономическую функцию. Поэтому ее менеджмент обязан заботиться только о производстве продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан и максимальные прибыли и вознаграждения для акционеров.

Такой подход опирается на авторитет лауреата Нобелевской премии Милтона Фридмана. По его мнению, истинная роль бизнеса состоит «в использовании его энергии и ресурсов деятельности, направленной на увеличение прибыли, при условии, что он придерживается правил игры... и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману»².

Но бытует и другая точка зрения, которую разделяют весьма авторитетные исследователи и практики менеджмента. Суть ее состоит в том, что экономическая организация не может быть

¹ Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. М., 1997. С. 302.

² Цит. по: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1995. С. 143.

сведена только к чисто экономической системе. Современная хозяйственная организация включает множество составляющих, от которых зависит само ее существование. К таким составляющим относятся потребители, поставщики, средства информации, общественные движения, профсоюзные объединения, работники, держатели акций, местное сообщество, обучающие организации, предпринимательские ассоциации, саморегулируемые организации менеджеров и т.п. Эта многослойная общественная среда может быть определена как социально-нравственный институт менеджмента. Цели, интересы и потребности данного института могут в значительной мере влиять на достижение организацией своих целей. Поэтому менеджмент организации призван гармонично сочетать чисто экономические цели с социальными и нравственными ценностями и интересами, составляющими социально-нравственный институт.

Согласно этой точке зрения хозяйственные организации как элементы общественной системы несут соответствующую ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и ненарушения закона. Примером социальной ответственности, иллюстрирующим концепцию добровольного действия, является поведение фирмы «Монсанто», которая менее чем через два месяца после утечки ядовитых веществ в индийском городе Бхопале на заводе, построенном фирмой «Юнион Карбайд», и гибели почти двух тысяч жителей этого города вследствие катастрофы сделала, по свидетельству «Бизнес Уик», следующее: «Фирма «Монсанто», четвертая в химической промышленности, удивила своих критиков, известив о добровольном развертывании программы «право знать», заключающейся в распространении информации о возможных опасностях и мерах предосторожности, обязательных для людей, живущих вблизи ее заводов»¹.

Действия менеджмента фирмы «Монсанто» не были продиктованы страхом перед законом или активными протестами профсоюзов и средств массовой информации. В законодательстве Индии ответственность предпринимателей за катастрофиче-

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1995. С. 144.

ские события подобного рода не была предусмотрена. Профсоюзные активисты и работники фирмы не организовывали против фирмы каких-либо акций протеста, не выдвигали ультимативных требований к руководству фирмы о немедленном закрытии заводов и наказании виновных в катастрофе. Такой необходимости не было. Ее топ-менеджеры самостоятельно принимали надлежащие меры, направленные на исключение в будущем подобных экономических катастроф. А главное — принимали меры, причем весьма действенные, по оказанию помощи пострадавшим и их семьям.

Среди российских корпораций также можно найти немало сторонников социально ответственного поведения. Например, градообразующее предприятие «Сильвинт» Пермской области на свои средства построило в городе Дом детского творчества, магазины, кинотеатр, один из лучших на Урале родильный дом, детскую больницу, жилой микрорайон на 30 тыс. жителей. На содержание собственных объектов социальной сферы — загородной базы отдыха, профилактория, двух бассейнов, лыжной базы — предприятие ежегодно расходует десятки миллионов рублей. На «Сильвинте» понимают: они в ответе за судьбу города и его жителей. Не случайно «Сильвинт» является победителем Всероссийского конкурса «Российские организации высокой социальной эффективности»¹.

В отечественном менеджменте все более увеличивается число сторонников точки зрения, согласно которой социальная ответственность перед собственным персоналом и перед обществом — это не что-то исключительное, порожаемое лишь особыми обстоятельствами, а норма, вытекающая из самой сущности корпоративной организации. Ибо корпорация — это не только экономический, но и социальный и нравственный институт. Социальные и нравственные аспекты ее деятельности столь же неотделимы от нее, сколь и аспекты экономические.

За последние несколько лет в ведущих странах Запада восстанавливается интерес к *концепции социальной ответственности* менеджмента корпораций. Больше того, данная концепция, развиваясь, превращается в другую, более всеобъемлющую *концепцию корпоративного гражданства*.

¹ Российская газета. 2004. 7 июля.

Концепция корпоративного гражданства впитала в себя основные положения доктрины социальной ответственности. Она делает особый акцент на необходимости установления корпорациями тесных, конструктивных (не обязательно бесконфликтных) отношений со всеми элементами упомянутого выше социально-нравственного института современного менеджмента. Причем не только на национальном, страновом, но и на глобальном и региональном уровнях. Об этом свидетельствует деятельность таких известных международных организаций, как Давосский форум, Комиссия Европейского союза, организация «Социальный контракт», созданная по инициативе Генерального секретаря ООН Кофи Аннана, а также десятки региональных и страновых центров.

Можно утверждать, что «продвинутые» представители деловых и политических кругов стран Запада осознали, что неолиберальная модель корпоративного поведения, ставящая во главу угла эгоистические экономические интересы собственников, грозит ввергнуть отдельные страны, регионы и человечество в целом в серию кризисов и катастроф, которые не пощадят и сами корпорации.

Как отмечалось ранее, в российском бизнес-сообществе растет понимание необходимости социально ответственного поведения, участия в создании и модернизации культурных, спортивных, образовательных и медицинских проектов и программ. Но было бы явным преувеличением утверждать, что большинство представителей деловой бизнес-элиты привержены концепции социальной ответственности коммерческих организаций перед своими работниками и обществом. Неолиберальные идеи и подходы, как справедливо пишет профессор С. Перегудов, слишком глубоко укоренились в значительной части нашей менеджеральной элиты, и это серьезно сдерживает приобщение многих российских бизнес-структур к полноценному участию в «социальном обустройстве» общества¹.

Об этом свидетельствует интервью руководителя Центра изучения элиты Института социологии РАН Ольги Крыштановской: «Для бизнеса есть один закон — прибыль. ...А насчет «социальной ответственности» бизнеса (мол, «делиться надо») —

¹ См. подробнее: Независимая газета. 2004. 23 марта.

для этого существует государство. Оно берет с прибыли налоги и перераспределяет их, помогая тем группам населения, которые сами заработать не могут. А все угрозы и выкручивания бизнесу рук добром не кончатся»¹.

В интервью социолога О. Крыштановской совершенно не учитывается важнейшее методологическое положение о том, что корпорация — часть, элемент общества, его подсистема. Она не может нормально функционировать, не отзываясь на его потребности и запросы. Нельзя жить в обществе и быть свободным от общества. Ведь общество — это совокупность организаций, в том числе и коммерческих. Перекидывать решение всех проблем социальной сферы на государство означает, что в долгосрочном, стратегическом плане корпорация теряет своих сторонников, снижает свой рейтинг, вступает в конфликт с общественными объединениями, органами государственного управления и местного самоуправления. А это неизбежно будет оказывать отрицательное воздействие на результаты ведения бизнеса.

20.3. Нравственная ответственность в антикризисном менеджменте

Авторы исходят из того, что в определенном смысле понятия «мораль» и «нравственность» — синонимы, обозначающие одно и то же явление.

Мораль — особая форма общественного сознания и вид общественных отношений. Как форма общественного сознания мораль включает понимание личностью или какой-либо человеческой общностью добра и зла, долга и совести, целей и смысла жизни и т.д. Как вид общественных отношений — это объективно существующие в обществе связи, основанные на определенных нравственных принципах, нормах (общественное мнение, традиции, нравы, привычки, ритуалы, обычаи и т.п.).

Нравственная (моральная) ответственность человека выражается в соответствии нравственной деятельности личности ее долгу. Такая ответственность рассматривается с точки зрения возможностей личности в осознанном или подсознательном

¹ Московский комсомолец. 2004. 14 июля.

принятии обязательств перед собой и перед обществом, способности и готовности отвечать перед собой, перед другими людьми и обществом за свои поступки¹.

Нравственная ответственность такого вида профессиональной деятельности, как менеджмент, обусловлена целями, назначением, вытекающей из него обязанностью признания, соблюдения и защиты нравственных норм, интересов и моральных ценностей учредителей корпорации, владельцев акций и работников, а также государственных органов, поставщиков, клиентов, партнеров и других членов социально-нравственного сообщества, объединенных технологией и логикой совместной деятельности.

Нравственно ответственным является менеджмент, который оправдывает ожидание большинства работников фирмы в социально-нравственном применении и использовании властных и иных полномочий. Поэтому всякое незаконное действие или бездействие органов социально-экономического управления и их представителей предполагает неотвратимость наступления или правовой ответственности в соответствии с требованиями закона, или идеальной ответственности в форме общественного осуждения, недоверия, неуважения, отказа в сотрудничестве и т.п.

Важно выделить основные факторы, снижающие уровень нравственной ответственности менеджера:

- стремление акционеров и работников корпорации к скорейшему увеличению своих доходов без учета стратегических интересов корпорации;
- неукоснительное следование требованиям служебного поведения, установленного в организации распорядка, даже если они входят в противоречие с нравственными представлениями о должном и справедливом;
- менеджер порой оказывается в ситуации морального выбора между обязательным для исполнения распоряжением топ-менеджмента и тем, что подсказывают ему чувство гражданского долга и совесть. Чтобы сохранить «благосклонность» начальства, он нередко предпочитает посту-

¹ *Нравственные основы государственной службы России: Учебное пособие / Под общ. ред. В.М. Соколова. М.: Изд-во РАГС, 2003. С. 169.*

питься моральными принципами, чем портить отношения с руководством корпорации;

- общее падение нравственности в обществе, а также низкая нравственная культура значительной части менеджеров и предпринимателей.

На это обращает внимание такой авторитетный человек в России, как Патриарх Алексий II. «...в последнее время, — отмечает Патриарх, — у нас сложилось не очень правильное отношение к предпринимательству. Предпринимательством стали называть не труд, а ловкачество, да и просто воровство... А ведь предприниматель — прежде всего организатор производства... И такой труд получает благословение, если, конечно, ты не обворовываешь вокруг себя людей, а думаешь о тех, кто трудится и живет рядом с тобой. Лучшие русские предприниматели, они ведь и больницы строили и занимались благотворительностью»¹.

Еще более неутешительная картина складывается в процессах антикризисного управления. Известно, что рыночные отношения не могут успешно регулировать отношения между хозяйствующими субъектами без полноценно функционирующего института банкротства. Первые шаги в этой области в Российской Федерации сделаны. Федеральным Собранием приняты три закона «О несостоятельности (банкротстве)». Институт банкротства начал функционировать и приносить пользу в области повышения эффективности экономики. Но заметны и значительные издержки в его работе.

Во-первых, все чаще процедура банкротства стала использоваться в целях ухода от налогообложения. Об этом свидетельствует статистика. Дела о банкротстве в подобных случаях возбуждаются чаще всего в отношении отсутствующих или ликвидируемых должников. Такое заключение подтверждается также и тем, что значительное количество заявлений о признании банкротом поступает от должника и налоговых органов.

Во-вторых, процедура банкротства (внешнее управление, конкурсное производство) часто используется в целях перехвата управления и последующего перераспределения собственности.

¹ Труд. 2004. 16 июня.

А ведь основной целью внешнего управления является санация (оздоровление) бизнеса, оказание помощи предприятию в нахождении выхода из кризисного положения.

В-третьих, наблюдается рост числа банкротств сельскохозяйственных организаций. Причины этого — сложное положение, в котором оказались сельхозпроизводители, их слабая социально-юридическая защищенность, а также несовершенство правовой базы регулирования земельных отношений.

В-четвертых, продолжается стремление ряда представителей бизнес-сообщества, включая и менеджмент, искусственно обанкротить жизнеспособные компании в целях устранения конкурентов или покупки перспективных объектов за бесценок. Казалось бы, для того, кто одолжил деньги (кредиторы), самое главное — вернуть их. Но в ряде случаев можно наблюдать, как кредиторы делают все возможное, чтобы долг им не был возвращен, и они таким образом могли завладеть предприятием в полном объеме.

Все эти явления и процессы, наблюдаемые в работе института банкротства, позволяют сделать вывод о чрезвычайно низкой социальной и нравственной ответственности определенной части кредиторов, руководителей-должников, арбитражных управляющих и судей арбитражного суда.

20.4. Пути повышения социальной и нравственной ответственности менеджмента

Корпорации используют разнообразные методы и средства в целях повышения ответственности социального и нравственного поведения руководителей и рядовых работников. К ним относятся разработка этического кодекса менеджера, создание профессиональных судов чести, принятие нравственных принципов служебного поведения, проведение конкурсов «Лучший менеджер», лектории по этике и ответственности менеджера, практические тренинги менеджеров по этике, разработка этических нормативов для межнациональных организаций и др.

По мнению авторов, необходимо внести следующие существенные коррективы в действующий Федеральный закон «О не-

состоятельности (банкротстве)». Во-первых, более четко и определенно прописать гуманную и социальную направленность норм, процедур и механизма банкротства. В концептуальном плане цель банкротства — не стремление к ликвидации предприятия-должника, а помощь и сохранение его через процедуры финансового и социально-нравственного оздоровления. Достижение этой цели затруднено в силу природы несостоятельности. Но трудности не должны остановить поиск гармонизации интересов должника, кредиторов и общества.

Во-вторых, усилить позиции государства при рассмотрении и принятии норм и процедур банкротства. Целесообразно предоставить право голоса государству на собрании кредиторов. Предлагаемая норма не ущемляет права коммерческих кредиторов, так как государство часто выступает в роли кредитора.

В-третьих, следует конкретизировать и уточнить статус и полномочия арбитражного управляющего. Сегодня получается, что индивидуальный частный предприниматель управляет имуществом, финансовыми потоками третьих лиц, которые не только доверили ему свои активы, но и лишены прав на участие в деле. Контроль над действиями арбитражного управляющего ограничен, он фактически не несет конкретной ответственности за ошибочные и безнравственные действия. Необходимо ужесточить не только правовые, но и нравственные требования к арбитражным управляющим.

В-четвертых, следовало бы в Законе более четко установить, кто представляет интересы работников предприятия (организации). В прошлом существовала правовая норма о выборах и деятельности Совета трудового коллектива. Теперь эта норма изъята из закона. На одних предприятиях и в учреждениях продолжают функционировать советы трудового коллектива, которые в случае необходимости принимают решения о предоставлении полномочий своим представителям выражать интересы коллектива, на других они распались. Но в случаях банкротства в ряде его процедур предполагается присутствие представителя работников предприятия. В Законе не предусмотрен механизм наделения полномочиями такого представителя. Подробное положение часто затрудняет установление адекватного учета коллективных интересов работников предприятия, учреждения.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой менеджмент как социально-нравственный институт?
2. Что понимается под социальной ответственностью менеджмента в современных российских условиях?
3. В чем состоят особенности нравственной ответственности антикризисного менеджмента?
4. Каковы основные направления повышения социальной и нравственной ответственности антикризисного менеджмента?

Литература

Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2001.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1995.

Нравственные основы государственной службы России: Учебное пособие / Под общ. ред. В.М. Соколова. М.: Изд-во РАГС, 2003.

Турчинов А.И. Интеллектуальные ресурсы общества // Труд и социальные отношения. 2004. № 4.

Глава 21

«Новый курс»

Ф.Д. Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса

История социально-экономического развития многих, в том числе крупнейших стран мира, свидетельствует о том, что им приходилось переживать глубокие спады производства, финансовые потрясения, массовую безработицу, острые социальные и политические конфликты. Одни страны с большим трудом и значительными издержками преодолевали трудности, вызванные прежде всего кризисом экономики, другие довольно успешно справлялись с экономическими и социальными потрясениями и в достаточно короткие сроки выводили свои экономические и социальные системы из острых кризисных состояний.

Положение экономики России в конце XX — начале XXI в. нередко сравнивают с положением экономики США 1930-х годов (Великая депрессия) и экономики послевоенных 1940-х годов Германии и Японии. Положение действительно сходное. Следовательно, опыт, пути, методы и формы выхода из чрезвычайной, кризисной ситуации, найденные руководящими кругами этих стран, могут быть весьма полезны для российской экономики.

В конце 20-х — начале 30-х годов XX столетия американская экономика находилась в глубочайшем кризисе. Низшая точка спада экономического развития зарегистрирована в 1933 г., когда ВВП уменьшился по сравнению с 1929 г. почти в два раза и составил 54% от докризисного уровня. В стране насчитывалось 17 млн безработных, закрылось свыше 3 тыс. банков. Финансовый кризис поверг в панику финансово-промышленных магнатов США. У. Липпман писал: «В ми-

нувшие пять лет промышленные и финансовые лидеры Америки были низвергнуты с высочайших позиций влияния и власти в глубокую пропасть»¹. И ни один из представителей монополистического капитала не мог предложить никаких мер выхода из кризиса.

На президентских выборах 1932 г. победу одержала демократическая партия во главе с Ф.Д. Рузвельтом (1882—1945), предложившим стране серию реформ, известных как «новый курс». Теоретическую основу «нового курса» составили воззрения английского экономиста Дж.М. Кейнса о необходимости государственного регулирования капиталистической экономики в сочетании с развитием рыночных отношений.

Экономическая ситуация в стране диктовала необходимость начать реформы с решения кредитно-финансовых проблем. По инициативе Ф. Рузвельта конгрессу был предложен «чрезвычайный закон о банках». Федеральная резервная система предоставляла займы банкам, министр финансов получал право предотвращать массовое изъятие вкладов. Законом предписывалось открывать банки только тогда, когда их состояние будет признано «здоровым». Экспорт золота запрещался. Специальный указ предписывал гражданам США обязательную сдачу золотых запасов на сумму свыше 100 долл. Одновременно разрешался выпуск новых банкнот, не обеспеченных золотом. Вслед за этим правительство Ф. Рузвельта наложило эмбарго на золото, циркулирующее между США и заграницей.

Вторым важнейшим банковским законом стал закон о банковской деятельности, принятый 16 июня 1933 г., по которому разделялись депозитные и инвестиционные функции банков, была создана Федеральная корпорация страхования депозитов. К началу 1934 г. около 80% всех банков США застраховали свои депозиты, учитывая желание большинства вкладчиков иметь подобную защиту. Закон установил, что депозиты размером до 10 тыс. долл. подлежат страховке на 100%, от 10 до 50 тыс. — на 75%, а свыше 50 тыс. долл. — на 50%. Общест-

¹ См.: Яковлев Н.Н. ФДР — человек и политик. Загадка Перл-Харбора. М., 1988. С. 149.

венное доверие к банковской системе стало быстро восстанавливаться.

В январе 1934 г. была проведена девальвация доллара, которая снизила его золотое содержание на 41%. Началась чеканка серебряной монеты, т.е. в стране вводился биметаллизм. Девальвация доллара, изъятие монетарного золота из частных рук, облегчение доступа к кредиту способствовали повышению цен и создали механизм инфляционного развития американской экономики, одновременно давая тем самым в руки государства средства для проведения реформ в других отраслях. Положительно повлияла на стабилизацию финансово-кредитной системы США отмена «сухого закона». С отменой запрета спиртных напитков вводился налог на их продажу.

Особое место в системе реформ «нового курса» занимало учреждение Гражданского корпуса сохранения ресурсов. По предложению Ф. Рузвельта конгресс принял закон о направлении безработных городских юношей на работу в лесные районы. По мнению президента, это давало возможность улучшить естественные ресурсы страны, укрепить здоровье молодежи. Уже в начале лета 1933 г. были созданы лагеря на 250 тыс. молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет из семей, получающих помощь, а также безработных ветеранов. В лагере они имели бесплатное питание, кров, форму и доллар в день. Работы проводились под наблюдением инженерно-технического персонала и офицеров. В лагерях вводилась почти воинская дисциплина. Эффект от создания лагерей превзошел ожидания Рузвельта. К 1935 г. лагеря были расширены вдвое — до 500 тыс. человек. Всего в них побывало около 3 млн человек. Силами лагерной молодежи были созданы лесонасаждения (высажено 200 млн деревьев), построено значительное число мелиоративных сооружений, мостов, проложены тысячи километров дорог и многое другое¹.

Важным законом, способствующим выходу из экономического кризиса, стал закон о восстановлении промышленности. В соответствии с ним предпринимателям в каждой отрасли промышленности предлагалось добровольно объединиться и

¹ См.: Яковлев Н.Н. ФДР — человек и политик. С. 158–159.

выработать «кодексы честной конкуренции», которые, во-первых, устанавливали бы размер производства; во-вторых, определяли уровень заработной платы и продолжительность рабочего дня; в-третьих, распределяли бы рынки сбыта между отдельными конкурентами. На время действия закона, ограниченное двумя годами, приостанавливалось применение положений антитрестовского законодательства. Для проведения закона в жизнь создавалась Национальная администрация по оздоровлению промышленности во главе с генералом Х. Джонсоном.

Закон о восстановлении промышленности затронул и трудовые отношения. Он предоставил рабочим право участия в коллективных договорах и профсоюзах. В законе определялись три основных условия труда: а) минимальная заработная плата в размере 12—15 долл. в неделю; б) максимальная продолжительность рабочего дня — 8 ч.); в) запрещение детского труда. Закон действовал два года и был отменен Верховным судом США под предлогом того, что противоречил Конституции США, так как вмешивался в права частных собственников. Но за это время удалось ликвидировать полный хаос в промышленности и поднять индекс производства на 10%.

«Новый курс» охватил и сферу аграрных отношений. В целях восстановления покупательной способности фермеров и поддержания цен на сельскохозяйственные продукты правительство предложило фермерам сокращать посевные площади и поголовье скота, но при этом гарантировало выплату процентов с фермерской задолженности на сумму не свыше 2 млрд долл.

В аграрной политике «новый курс» реализовывался также в законе 1938 г., который ввел концепцию «всегда нормальной житницы». Концепция предлагала поддержание уровня цен осуществлять путем не уничтожения излишков продукции, а сохранения, выплачивая фермерам аванс в счет еще не проданных сельхозпродуктов. Одновременно правительство проводило политику демпинга за границей при экспорте пшеницы, хлопка и других товаров, поощряя фермеров выдачей ввозных премий.

В результате применения мер, направленных на оздоровление аграрного сектора, процесс разорения ферм затормозился, ипотечная задолженность уменьшилась, денежные доходы фер-

меров, включая государственные премиальные платежи, выросли почти вдвое.

Президент Ф. Рузвельт особенно гордился тем, что ему удалось убедить конгресс США в необходимости создать специальное Управление долины реки Теннесси (*TVA*). Состояние дел в этом крупном регионе было плачевным. В 1920-е годы доход семьи здесь не достигал и половины среднего дохода семьи по стране. По мысли Рузвельта, государственной корпорации *TVA* предстояло наладить производство электроэнергии (на базе строительства каскада гидростанций), обуздать эрозию почвы, провести массивные лесопосадки и помочь бедствующим фермерам.

Деятельность *TVA* была весьма успешной. К пяти плотинам на Теннесси добавились еще 20. Река стала судоходной. Были значительно улучшено земледелие, остановлена эрозия почвы, поднялись молодые леса. Доходы населения этого региона резко пошли вверх. Соревнование между *TVA* и частными компаниями окончилось поражением последних. «Без *TVA*, еще одного озарения ста дней, две атомные бомбы, завершившие Вторую мировую войну, никогда не могли быть созданы»¹. Рузвельту часто бросали обвинение в том, что *TVA* — «социализм». Он отвечал: «Называйте *TVA* хоть рыбой, хоть мясом, но оно удивительно вкусно для жителей долины Теннесси»².

Оживление, начавшееся в американской экономике в 1933 г., сопровождаемое активной фискальной политикой администрации Рузвельта, способствовало резкому изменению структуры федеральных расходов: впервые за всю американскую историю в стране на уровне федерального правительства появился социальный бюджет.

Федеральное правительство взяло на себя заботу о «непроизводительной» или малопроизводительной части рабочей силы — о престарелых, молодежи, инвалидах, деклассированных элементах, которые представляли собой угрозу прежде всего социальной стабильности США.

Подходные налоги остались примерно на том же уровне, а вот доля налогов на прибыль корпораций увеличилась в 1,5 раза,

¹ Яковлев Н.Н. Указ. соч. С. 166.

² Там же.

что, безусловно, отражало стремление администрации Рузвельта возложить большее налоговое бремя на крупный бизнес как истинного виновника Великой депрессии, а не на рядовых американских граждан.

Осуществляя реформы «нового курса», администрация Рузвельта рассчитывала обновить экономику страны и избавиться ее от подобных Великой депрессии потрясений и кризисов. Однако эти цели полностью достигнуты не были. Лишь в 1939 г. экономика США справилась с последствиями кризиса, но до Второй мировой войны стране так и не удалось достичь докризисного уровня производства. Индекс промышленного производства в 1939 г. составил 90% от уровня 1932 г. Уровень безработицы в шесть раз превысил уровень 1929 г. и составил 17% рабочей силы.

В то же время опыт реформирования экономики, финансов, социальной политики, осуществленного Ф. Рузвельтом и его командой, имеет не только национальное, но и большое международное значение. Особенно он ценен для российских менеджеров, экономистов и политиков. Безусловно, экономический, социальный и политический кризис, разразившийся в России в первой половине 1990-х годов, во многом отличается от американской Великой депрессии (1929—1933). Однако имеют место и некоторые сходные сущностные характеристики, тенденции развития, политические и социальные устремления различных общественных групп, затрудняющих выбор путей, методов вывода экономики страны из затянувшегося в нашей стране глубочайшего кризиса.

Методология, стратегия и тактика реформ в рамках «нового курса» продемонстрировали особую роль государственного регулирования в системе капиталистического хозяйства и показали, что гибкое и умеренное регулирование экономики, социальной и политической сфер, особенно в трудные периоды развития страны, является жизненно необходимым.

Этот важный вывод нуждается в глубоком осмыслении, а главное — в практическом применении с учетом российских исторических и социально-экономических реалий.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание решения основных финансовых проблем, предложенных правительством Ф.Д. Рузвельта.
2. Роль учреждения Гражданского корпуса сохранения ресурсов в преодолении кризиса.
3. Проанализируйте содержание закона о восстановлении промышленности США.
4. В чем создания государственной компании по развитию долины реки Теннесси?
5. Раскройте содержание мероприятий по регулированию аграрных отношений.

Литература

Бартенев С.А. Экономические теории и школы: (история и современность). Курс лекций. М.: БЕК, 1996.

Кейнс Дж.М. Избранные произведения. М., 1993.

Ольсевич Ю. Трансформация хозяйственных систем. М., 1994.

Яковлев Н.Н. ФДР — человек и политик. Загадка Перл-Харбора. М.: Международные отношения, 1988.

Глава 22

Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда

Людвига Эрхарда (1897—1977), ученого и политика, второго канцлера ФРГ, заслуженно называют архитектором «германского чуда».

Послевоенное состояние экономики Западной Германии было плачевным. Большая часть промышленности разрушена, сохранившиеся предприятия владели жалким существованием. В 1946 г. промышленное производство составляло около одной трети от довоенного 1939 г., лет на 30 назад было отброшено сельское хозяйство.

Финансовое состояние страны характеризовалось полнейшим развалом. Количество денег, находившихся в обращении, во много раз превышало наличные товарные резервы. Налицо были тотальный дефицит, карточки, пустые полки магазинов, всеобщая спекуляция. Инфляция достигла 600% по отношению к довоенному уровню. Мелкие и средние слои в итоге войны разорились, оказались дезориентированными и не уверенными в будущем. В результате огромного разрушения городского хозяйства и миграции немцев из восточных областей Германии обострился жилищный кризис. В этих условиях Л. Эрхардом были разработаны и проведены реформы, направленные на вывод страны из глубочайшего экономического и социального кризиса. Благодаря этим реформам за короткое время (около 10 лет) произошло «немецкое чудо», превратившее Германию в процветающее государство, в ведущую экономическую страну мира.

Теоретическим фундаментом антикризисных реформ явилась разработанная Л. Эрхардом концепция «социального рыночного хозяйства». Это была не только теория, но и государственная политика, позволившая радикально изменить облик страны. По своим теоретическим установкам концепция «социального рыночного хозяйства» была, по существу, творческим применением, с учетом конкретных германских национальных и исторических условий, кейнсианской теории косвенного регулирования.

Эрхард исходил из идеи сильного государства как «конституирующей», «управляющей» и «регулирующей» силы, способной «формировать» общество. Государство активно вмешивалось в экономические процессы, но направление, характер и способы вмешательства были четко ориентированы на формирование рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства и защищенной законодательной системой власти.

Государство поддерживало отрасли, испытывавшие трудности, особенно угольную и электротехническую промышленность, металлургию. Инвесторам и предпринимателям предоставлялись налоговые льготы.

Эрхард широко использовал государственные рычаги, для того чтобы преодолевать неполадки, не отклоняться от избранного курса.

«По моему твердому убеждению, — говорил Эрхард в речи перед членами Федерального объединения германской промышленности, — в XX в., в сегодняшних социальных условиях ответственность за экономику... несет одно лишь государство. Предприниматель несет ответственность за свое предприятие, и это немало». Определение рамок экономического порядка «опять-таки может быть задачей только государства»¹.

Существенную роль в успехе проводимых преобразований и выходе ФРГ из кризиса сыграла внешняя поддержка (экономическая помощь по плану Маршалла, а также поставки топлива, продовольствия, семян, удобрений по другим каналам). В германскую экономику передавались американский транспорт и другое имущество армии США. Из средств Фонда европейской программы восстановления предоставлялись на льготных условиях кредиты.

Первым мероприятием, проведенным в июле 1948 г., была денежная реформа. Ее цель — избавление от обесцененных денег и создание твердой валюты. Денежная реформа явилась важной предпосылкой модернизации всего экономического механизма германской экономики.

Декретом были введены новые деньги — дойчмарки. Каждый житель получал 40 марок. Половину сбережений и наличности разрешалось поменять в соотношении 1 : 10, а вторая по-

¹ Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи. М., 1993. С. 286.

ловина была заморожена и обменивалась по курсу 1 : 20. В конечном счете размеры денежной массы (наличных средств и банковских депозитов) были сокращены более чем в 14 раз¹.

Вслед за денежной реформой последовала реформа цен. Законом о принципах хозяйственной структуры и политике цен отпускались на свободу цены, отменялись административное распределение ресурсов и многочисленные нормативные документы, регулировавшие до этого экономические отношения.

Несколько позже были приняты законодательные акты о кредитной и налоговой политике, о мерах против произвольного завышения цен, антимонопольные и антикартельные указы и др. Периодически публиковались каталоги так называемых «уместных цен», т.е. учитывающих состояние покупательной способности большинства жителей ФРГ.

Важнейшим элементом экономической политики Эрхарда было укрепление ФРГ на мировом рынке — удалось втрое увеличить экспорт. Были приняты решительные меры по защите внутреннего рынка от внешних конкурентов, смягчено налоговое бремя, запрещались набор новых служащих и повышение им окладов, проводился курс на жесткую экономию государственных расходов.

Большое внимание уделялось развитию мелкого и среднего бизнеса. Уже в 1953 г. на предприятиях с числом сотрудников до 500 человек работало до 50,8% всех занятых и производилась половина промышленной продукции.

Государственные органы проявляли заботу о создании системы эффективной занятости, включающей переподготовку кадров, развитие общественных работ, увеличение числа рабочих мест и сокращение безработицы. По мнению Эрхарда, социальная политика государства должна быть политикой для миллионов. Она призвана обеспечить, с одной стороны, защиту и поддержку слабых, а с другой — создание благоприятных условий для активного развития сильным, т.е. лицам, которые в силу своих способностей и квалификации могут самостоятельно добиться успехов в жизни. При этом важна солидарность «сильных» и «слабых», забота всего общества о потерпевших неудачу в жизни.

¹ См.: *Бартенев С.А.* Экономические теории и школы. М., 1996. С. 249.

Положительную роль в преодолении кризиса в ФРГ сыграло индикативное планирование. Это не «планы-прогнозы», «планы-догадки», а очень эффективный в условиях ФРГ экономический, правовой и административный механизм воздействия на все сферы жизнедеятельности страны. Основу этого успеха, по мнению профессора Д. Валового, обеспечивали следующие факторы: высокая квалификация разработчиков планов, использовавших весь арсенал экономической науки; разнообразие методов и инструментария при реализации этих планов, отсутствие какого-либо догматизма и узости подходов; твердость и последовательность профессионального государственного аппарата, который, нередко действуя в условиях крайней политической нестабильности, целеустремленно реализовывал принятые программы; выработка широкого национального согласия в отношении главных целей социально-экономического развития на ближайшую и отдаленную перспективы.

Выходу из кризисного положения в ФРГ сопутствовало и положительное решение ряда духовно-культурных проблем, таких, как состояние массового сознания, особенности мышления, изменение образа жизни, мышления и поведения миллионов немецких граждан.

Для социального рыночного хозяйства, по словам Эрхарда, определяющее значение не в последнюю очередь имеют «не только технические, автоматические механизмы поддержания сбалансированности на рынке, но и духовные и нравственные представления. Одного поддержания равновесия между спросом и предложением через свободное формирование цен мало для оправдания общественного строя или наполнения его идейного багажа»¹.

Антикризисные реформы, разработанные и умело проведенные Л. Эрхардом, не имели бы успеха без активной поддержки общественности, без участия граждан в процессе принятия и реализации решений по социально-экономическим вопросам, без широкой опоры на разработки и рекомендации ученых своей страны. В соответствии с законом в ФРГ был образован экспертный совет по перспективам общего экономического развития ФРГ, который разрабатывал необходимые исходные предположения для принятия правительством хозяйственно-политических решений.

¹ Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи. С. 576.

Подытоживая и оценивая антикризисную реформаторскую деятельность Л. Эрхарда, следует особенно подчеркнуть правильный выбор социально ориентированной модели развития. Известный знаток экономических школ и теорий Ю. Ольсевич в одной из своих последних работ пишет, что «конкурентный рынок — это не продукт стихийной игры экономических сил. Такая игра ведет не к конкуренции, а к монополии, к социальным антагонизмам. Поэтому теория «социального рыночного хозяйства» предусматривает сознательное конструирование конкурентного механизма путем введения четкого законодательства, внешнеэкономической политики и жестких трудовых и социальных гарантий»¹.

Контрольные вопросы

1. Раскройте основные положения разработанной Л. Эрхардом концепции «социального рыночного хозяйства».
2. Л. Эрхард об ответственности государства за состояние экономики в стране.
3. Суть социальной политики, разработанной правительством Л. Эрхарда.

Литература

Бартенев С.А. Экономические теории и школы: История и современность: Курс лекций. М.: БЕК, 1996.

Ольсевич Ю. Трансформация хозяйственных систем. М., 1994.

Фадеев В. Запрещенные слова // Эксперт. 2002. № 1—2. С. 309.

Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек. М.: Ермак, 2004.

¹ *Ольсевич Ю.* Трансформация хозяйственных систем. М., 1994. С. 80.

Глава 23

Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период (1945—1952)

Поражение Японии во Второй мировой войне существенно подорвало ее экономические позиции. Две атомные бомбы, сброшенные по решению правящих кругов США на японские города Хиросиму и Нагасаки, привели к гибели сотен тысяч мирных жителей. Правящая элита и большинство граждан Японии были потрясены атомными взрывами. Немало аналитиков считали, что национальной экономике и культуре страны нанесен непоправимый ущерб. Для их восстановления потребуется длительное время, исчисляемое десятками, а может быть, и сотнями лет.

Однако пессимистический прогноз не оправдался. Японская экономика достигла своего довоенного уровня к 1952 г. По основным экономическим показателям — валовому национальному продукту на душу населения, темпам промышленного производства — Япония в настоящее время вышла в число самых преуспевающих стран в мире.

Так в чем заключаются причины столь впечатляющих успехов страны восходящего солнца? Объясняется ли японское «экономическое чудо» ее уникальным геополитическим положением, особым национальным характером населения, историческими особенностями развития или удачной программой антикризисных реформ, проведенных в период 1945—1952 гг.? Можно ли применить японский опыт антикризисной социально-экономической политики в условиях современной России? Попробуем ответить на эти вопросы.

В отличие от оккупации Германии, в результате которой ее правительство было распущено и управление страной осуществлялось непосредственно союзными державами, создавшими Со-

юзную военную администрацию для Германии, в Японии США в основном сохранили старый государственный аппарат во главе с японским императором, перестроенный и обновленный в ходе чистки, и поручили этому аппарату проведение в жизнь американских директив о послевоенных преобразованиях. В то же время США присвоили себе ряд государственных функций. Они полностью взяли в свои руки финансы и внешнюю торговлю, составление государственного бюджета, ограничили законодательную власть и т.д.

Сразу после капитуляции Японии было официально объявлено о роспуске ультранационалистических обществ, нелегальных правых организаций, всех воздушных сил страны, о запрещении военного производства, об аресте главных военных преступников, о ликвидации тайной полиции. Роспуск подобного рода силовых и карательных органов означал устранение наиболее реакционных сил, стоявших на пути демократического развития Японии. Японские монополии, связанные с военно-промышленными кругами, вначале оккупации проводили тактику саботажа экономического восстановления.

В течение первых двух лет оккупации Япония занимала последнее место в мире по темпам восстановления промышленного производства. Объясняется это не только экономическим саботажем, но и политикой оккупационных властей США, которые считали, что «бедственное положение Японии является прямым следствием ее собственного поведения». Американское правительство, говорилось в одном из заявлений, не намерено брать на себя бремя по возмещению нанесенного ее войной ущерба.

Несмотря на это заявление, США все же вынуждены были оказывать Японии солидную экономическую помощь для восстановления ее хозяйства.

В результате прекращения военного производства, демобилизации армии и флота, репатриации японцев из бывших японских колоний и оккупированных территорий возникла массовая безработица. Около 10 млн безработных были брошены на произвол судьбы. Реальная заработная плата в конце 1945 г. составляла 13,1% от довоенного уровня. Во многих районах страны население находилось на грани полного истощения и голода.

В марте 1946 г. правительство Японии приняло закон «О чрезвычайных мерах в области экономики и финансов», объявило об обмене старых денег на новые и предложило населению сдать в банки все имевшиеся в наличии старые денежные знаки. Из этих денег главе семьи ежемесячно выдавалось на руки 300 иен плюс 100 иен на содержание семьи. Подобная денежная реформа по существу свелась к замораживанию не только вкладов, но и заработной платы.

В августе 1946 г. по указанию оккупационных властей при кабинете министров были созданы Бюро экономической стабилизации и Комитет по регулированию цен в качестве важных органов *государственного регулирования*. Согласно распоряжению оккупационных властей в полномочия Бюро экономической стабилизации входило составление общегосударственных планов и программ в области производства и распределения товаров, рабочей силы, финансов, транспорта и т.д.

«В настоящее время в Японии еще более, чем во время войны, необходимо здоровое планирование, — указывалось в письме оккупационных властей. — Для роста производства и равномерного распределения товаров необходимо, чтобы Бюро стало чрезвычайным органом, способным осуществлять эффективный экономический контроль»¹.

В мае 1947 г. полномочия и аппарат Бюро экономической стабилизации были значительно расширены. Ему было предоставлено право координации планов каждого министерства по вопросам экономики, а также надзора за осуществлением этих планов.

Положительную роль в восстановлении экономики Японии сыграл роспуск монополистических объединений (дзайбацу). Стимулирующим фактором для принятия решения о роспуске дзайбацу явилась директива генерала Макартура «о демократизации экономической системы Японии». В соответствии с указаниями оккупационных властей японское правительство разработало план роспуска головных держательских компаний концернов «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо» и «Ясуда», а их активы были заморожены. Дзайбацу получали полную компенсацию за ценные бумаги в виде правительственных долговых обязательств, которые подлежали оплате через 10 лет.

¹ *История Японии (1945—1975)* / Под ред. В.А. Попова. М.: Наука, 1978. С. 24.

Оккупационные власти предприняли также меры, которые ставили целью не допустить возрождения крупных монополистических концернов. По их требованию в апреле 1947 г. был принят закон о запрещении монополий и обеспечении справедливых сделок. В декабре 1947 г. парламент принял закон против чрезмерной концентрации экономической мощи, предусматривавший разукрупнение больших монополистических компаний, в том числе и не входивших в объединения дзайбацу. Согласно этим и другим «антимонополистическим» законам создавалась благоприятная среда для развития свободной конкуренции.

Нельзя переоценить положительное влияние на послевоенное социальное и экономическое развитие *земельной реформы* в Японии. Существовавшая система крупного землевладения и феодальные пережитки сковывали развитие производительных сил в сельском хозяйстве, препятствовали росту производства продовольствия и сельскохозяйственного сырья. Ликвидация помещичьего землевладения имела особое значение для демократизации всей социальной, экономической и политической системы Японии.

В основу земельной реформы был положен принцип превращения арендаторов в собственников *путем выкупа государством помещичьей земли сверх установленного лимита с последующей продажей ее крестьянам*. Государство регулировало цены на землю с учетом ее плодородия, назначения и развития инфраструктуры в регионах.

Земельная реформа была в основном закончена в 1949 г. По официальным данным, на 1950 г. государство выкупило и продало крестьянам 80% всей арендной земли. Частное крестьянское хозяйство на собственной земле стало преобладающей формой хозяйства. Реформа создала более благоприятные условия для развития рыночных отношений в сельском хозяйстве.

В марте 1947 г. в Японии были изданы закон о школьном обучении и основной закон о просвещении, заменившие Императорский рескрипт об основных принципах воспитания 1879 г. В соответствии с реформой период обязательного и бесплатного обучения был увеличен с шести до девяти лет; был введен единый школьный поток, предусматривающий шесть лет обучения в начальной школе, три года — в средней школе первой ступени, три года — в средней школе второй ступени и преимущественно четыре года — в высшем учебном заведении.

Существенному изменению подверглись методы преподавания, программы. Из школьного обучения была изъята националистическая и шовинистическая пропаганда. Аналогичные преобразования были проведены в университетских программах.

Была проведена децентрализация управления школьным обучением, муниципальным и сельским органам власти предоставили в этой сфере большую автономию. Децентрализация управления просвещением облегчила создание более широкой сети специализированных колледжей и институтов, а это, в свою очередь, привело к ускорению темпов подготовки кадров среднего звена, молодых специалистов для восстановления и развития японской промышленности.

7 апреля 1947 г. был принят закон о трудовых нормах. Он установил 8-часовой рабочий день, часовой перерыв на обед, 25%-ную надбавку к заработной плате за сверхурочную работу, оплачиваемый отпуск в течение шести дней в год при наличии годовичного стажа работы с последующим увеличением на один день за каждый проработанный год, но всего не более 20 дней, ответственность нанимателя за охрану труда, за санитарно-гигиенические условия, выплату компенсаций в случае производственного травматизма, за условия производственного обучения и стажировки и т.д.

Важной позитивной мерой по оздоровлению социально-экономического развития явилось принятие 3 ноября 1946 г. новой конституции. Она упразднила абсолютную монархию и превратила японского императора в «символ единства нации», фактически отстранив его от политической власти. Конституция провозгласила, что право людей на жизнь, свободу и стремление к счастью должно являться высшим предметом заботы в области законодательства и других государственных дел.

Итак, комплексный подход к реформированию, преобразованию экономической, военно-политической, социальной и образовательной сфер японского общества создал важные социально-экономические предпосылки динамического развития страны.

Восстановление японской экономики в начальный период оккупации шло крайне медленно. В 1948 г. индекс промышленного производства Японии по отношению к 1937 г., взятому за 100, составлял 52, тогда как в других побежденных стра-

нах, например, в Западной Германии, он уже достигал 100, а в Италии — 98.

В конце 1948 г. правительство США потребовало от штаба оккупационных войск в Японии повышения темпов восстановления японской экономики и более эффективного использования государственных расходов США. Японскому правительству предлагалось: 1) сбалансировать государственный бюджет; 2) увеличить налоговые сборы; 3) строго ограничить выдачу субсидий; 4) стабилизировать заработную плату; 5) установить контроль над ценами; 6) увеличить контроль над внешней торговлей и иностранной валютой; 7) улучшить систему снабжения материалами, необходимыми для расширения экспорта; 8) увеличить производство важнейших видов местного сырья и товаров; 9) улучшить систему продовольственных поставок¹.

20 марта 1949 г. главный советник по экономическим и финансовым вопросам штаба оккупационных войск Джозеф Додж представил японскому правительству свой проект государственного бюджета на 1949/50 финансовый год, в котором был воплощен план «достижения стабилизации и самостоятельности» японской экономики.

Главными рекомендациями в проекте Доджа были упразднение правительственных субсидий на поддержание цен на продукцию тяжелой промышленности, повышение налоговых сборов (на 62% по сравнению с 1948 г.), изменение порядка перевода средств, получаемых от продажи в Японии американских товаров, поставляемых в порядке помощи. Они поступали в государственный бюджет, по предложению Доджа, в эквивалентный фонд, который предназначался для долгосрочного кредитования частных компаний. Предлагалась также система мер, направленных на расширение японского экспорта, доходы от которого должны были заменить или хотя бы сократить американскую помощь.

В целях обеспечения условий для развития внешней торговли в 1949 г. был установлен единый обменный курс иены в соотношении 360 иен за 1 долл. Установление единого обменного курса иены, равно как и создание эквивалентного фонда,

¹ См.: *История Японии (1945—1975)* / Под ред. В.А. Попова. М.: Наука, 1978. С. 64.

способствовало вовлечению Японии в сферу американского рынка.

Чтобы воспрепятствовать чрезмерному проникновению иностранных товаров, в ноябре 1949 г. был принят закон о контроле над валютой, в 1950 г. — закон об иностранных инвестициях, на основании которого преимущество отдавалось импорту в Японию иностранной техники, технологии и конструкторских разработок.

Сразу после вступления в силу мирного договора японское правительство приступило к разработке нового таможенного кодекса. Кодекс предусматривал возможность повышения существующих тарифов и введения новых пошлин, что способствовало защите японских производителей и развитию внутреннего рынка.

В условиях отмены правительственных субсидий предприниматели стремились обеспечить прибыль за счет широкой рационализации производства, которая проводилась главным образом за счет установки нового оборудования, а также посредством усиления интенсификации и ухудшения условий труда, массовых увольнений, снижения заработной платы и расценок. Стремление японских монополий увеличить конкурентоспособность своих товаров также оказало воздействие на широту и интенсивность осуществления рационализации.

Жесткие меры по обузданию инфляции, стабилизации денежного обращения, сбалансированию бюджета, форсированию экспорта и т.д. способствовали созданию благоприятных условий для накопления капитала и воспроизводства ведущих отраслей промышленности.

Война в Корее и последовавшие американские военные заказы также послужили стимулом роста производства, увеличения прибыли японских компаний от военных поставок. По официальным данным, за вторую половину 1950 г., по сравнению с тем же периодом 1949 г., прибыли трех металлургических компаний увеличились в 28 раз, трех горнодобывающих — в 150, четырех торговых компаний — в 11 раз. Япония служила важной тыловой базой и перевалочным пунктом американских войск, действовавших в Корее под флагом ООН.

Большой спрос на военные материалы, продовольствие и другие товары, военные перевозки, боеприпасы, ремонт танков,

самолетов и другой военной техники способствовал созданию своеобразного бума в японской экономике.

Кроме рассмотренных выше факторов, определивших успехи восстановления японской экономики, особого внимания заслуживают методы и средства управления, которые применялись оккупационными властями, государственными органами и частными фирмами в различные периоды послевоенного развития.

После реставрации Мэйдзи в 1868 г. Япония вступила в период буржуазного развития, располагая чрезвычайно устаревшими инструментами, методами государственного управления и управления в частных корпорациях.

Подписав под дулами орудий американской эскадры торговый договор с США, Япония была вынуждена стать на путь совершенствования и модернизации своих методов ведения хозяйства и государственного управления, в противном случае ей грозила судьба многих стран, превратившихся в колонии технически более развитых европейских государств и США. В этих целях, начиная с 1868 г., японскими исследователями в течение 20 лет были изучены самые лучшие в мире институты и методы руководства в таких сферах, как государство, экономика, военное дело, образование и культура.

Интенсивный рост масштабов деятельности и сфер приложения капитала толкал ряд корпораций на *децентрализацию* управления. К числу таких фирм относилась и фирма «Мацусита дэнки», основанная честолюбивым молодым инженером Коносукэ Мацусита. По мере расширения сфер своей деятельности «Мацусита дэнки» столкнулась с проблемой — усложнением задач по координации работы многочисленных подразделений.

В 1934 г. К. Мацусита произвел реорганизацию управления фирмой, предусматривавшую внедрение дивизиональной структуры. Фирма была разделена на четыре отделения, в каждом отделении были созданы управление сбыта и производственное управление. На каждое отделение была возложена ответственность за решение производственных вопросов, поддержание сети торговых точек, исследования производственного назначения, координацию между производством и продажей, за рекламу и прибыльность своей деятельности в целом.

Дивизиональная структура «Мацусита дэнки» по своей эффективности опережала не только тяжеловесные структуры японских «дзайбацу», но и теоретические организационные разработки ведущих европейских и американских специалистов того времени. Осуществленная К. Мацусита реорганизация своей компании породила массу подражаний в Европе и США.

Японские методы хозяйственного управления пережили активный период «американизации». С 1947 г. в японских компаниях начали внедряться принципы фирменного бухгалтерского учета, скопированного с американского образца. Заимствованы из американского опыта и методы проведения финансовых ревизий, зафиксированные в законе о дипломированных бухгалтерских ревизорах, американские способы и нормы контроля были положены в основу закона о контроле и порядке его осуществления.

Изучение и внедрение американских методов управления происходило в большинстве случаев по инициативе японских компаний. Например, в 1950 г. министерство труда Японии взяло на вооружение американскую систему «подготовки образцовых мастеров». Методы подготовки аудиторов-японцев были заимствованы у дальневосточного штаба ВВС США. В японских компаниях были внедрены такие американские разработки, как системы контроля над издержками производства, контроля бюджетов, ревизоров по финансовым вопросам и т.д.

Для восстановления и повышения эффективности японской экономики, повышения конкурентоспособности ее товаров серьезную проблему представляло улучшение их качества. В 1950 г. в Японию был приглашен специалист по разработке систем и методов контроля качества профессор У. Дёминг. Разработанные им принципы статистического контроля качества были восприняты японскими бизнесменами весьма положительно. Темпы внедрения методов контроля качества на японских предприятиях произвели на У. Дёминга большое впечатление. За полтора года действия системы контроля качества в фармацевтической фирме «Танабэ» выпуск продукции возрос в три раза при том же оборудовании и числе рабочих за счет рационализации. В честь У. Дёминга была учреждена в 1951 г. специальная медаль, ежегодно присуждаемая японской компании, добившейся наилучших успехов в области управления качеством.

Японские компании проявили оперативность во внедрении других компонентов американского менеджмента. Так, уже в начале 1950-х годов в организационных структурах японских

компаний появились штабные подразделения, отделы, сектора, предназначенные для регулирования горизонтальных связей, сбора и анализа управленческой информации.

Обострение противоречий между работодателями и работниками наемного труда в послевоенный период привлекло усиленное внимание японских предпринимателей к американским методам управления человеческими ресурсами, особенно к вопросам регулирования трудовых конфликтов. Органы управления японскими корпорациями активно внедряли такие способы американского менеджмента, как «беседы с персоналом», методы «участия в управлении», «система оценки персонала» и др. В сочетании с уже имевшейся практикой «пожизненного найма» традиционные японские ценности составили ядро патерналистского стиля управления на японских предприятиях.

Распространение и закрепление системы «пожизненного найма» объясняется рядом причин: национальными и культурными традициями, необходимостью повышения эффективности управления, повышением конкурентной борьбы между национальными и международными монополиями, а также позицией японских профсоюзов, заинтересованных в обеспечении своих членов постоянной работой.

Система пожизненного найма существовала (и существует) только для постоянных работников крупных компаний и государственных учреждений и не охватывает временных работников этих компаний и всех работников мелких и средних фирм. В последние годы появились признаки, свидетельствующие о постепенном размывании практики «пожизненного найма».

В послевоенной Японии сложилась система оплаты и служебного продвижения «по старшинству». Постоянному работнику компании гарантируется устойчивое повышение заработной платы из года в год по мере роста стажа работы. Для сотрудников по мере работы в компании предусматриваются возможности служебного роста и продвижения на более высокие уровни иерархии.

Весьма распространенным методом управления в японском менеджменте является система принятия решений «рингисэй». Традиционная процедура «рингисэй» предусматривает многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых и кончая высшими руководителями. Подобная практика подготовки решений являет-

ся достаточно сложной и длительной, но японские корпорации идут на использование таких процедур, рассчитывая на то, что согласование действий на стадии принятия решения обеспечивает эффективность и своевременность их последующего выполнения. Однако развитие «рингисэй» в последние годы обнаруживает стремление японских менеджеров свести число согласований к небольшому количеству консультаций и преимущественно на довольно высоком иерархическом уровне.

Для японской системы управления в послевоенный период характерны *групповое стимулирование* и *групповая ответственность*. Группы формировались не только как формальные подразделения, т.е. штатные структурные компоненты организации, но и в качестве неформальных, временных формирований (группы контроля качества, советы и комитеты для менеджеров разных уровней, переход к системе децентрализованных отделений и т.д.). В качестве примера проиллюстрируем организационные принципы построения фирмы «Мацусита дэнки»:

- полная независимость всех отделений с точки зрения цен, прибыли и налогообложения;
- капитал отделения не предоставляется головной компанией, а дается займы из расчета 10% годовых;
- каждое отделение подразделяется на два «центра прибыли» — производственный и сбытовой блок, каждый из которых соответственно ориентирован на максимализацию своих прибылей;
- каждый «центр прибыли» имеет право отказа от закупки частей или деталей у другого «центра прибыли»; в интересах увеличения своих прибылей он может покупать эти части на рынке, если цены там ниже;
- на стратегические и важные тактические решения может быть наложено вето руководства компании. Штаб-квартира компании координирует деятельность отделений, исследовательскую работу, маркетинг, вопросы привлечения капитала и некоторые другие общие функции.

Организационные принципы «Мацусита дэнки» служат своего рода образцом для многих японских компаний, структуры которых постепенно развиваются в этом направлении¹.

¹ См.: Мильнер Б.З. и др. Японский парадокс: (Реальности и противоречия капиталистического управления). М.: Мысль, 1985. С. 30.

В заключение целесообразно подчеркнуть, что, во-первых, специфика японских методов и стиля управления формировалась не только под влиянием национальных, моральных и культурных особенностей, но и под значительным воздействием конкретных условий развития экономики Японии в послевоенный период. Во-вторых, в стиле и методах японского управления в послевоенный период обнаруживается влияние американского менеджмента, но это влияние не является определяющим. Процесс формирования японского менеджмента являлся процессом творческого отбора японскими предпринимателями и государственными органами наиболее рациональных методов и приемов управления с учетом интересов японского бизнеса и национальной экономики.

Итак, японский опыт успешного восстановления национальной экономики, разрушенной в результате Второй мировой войны, привлекает внимание теоретиков и практиков менеджмента других стран мира. В основе такого интереса лежит идея ограниченной взаимосвязи этого опыта с теми успехами, которых Япония добилась в послевоенный период в своем социально-экономическом развитии.

Японские методы организации и управления широко используются за пределами национальных границ, в совершенно иных социально-экономических условиях. При рациональном, творческом отборе этих методов в соответствии с геополитическим положением, уровнем развития экономики, культурой, менталитетом и традициями какой-либо страны достигаются поразительно эффективные результаты.

А как обстоят дела с использованием японского стиля и методов управления у нас в России? Попытки пересадить на российскую почву ростки японского опыта в сфере организации и управления производством предпринимались не раз и не два. К сожалению, позитивных результатов было немного — социалистическая экономика отвергала с порога почти все, не отвечающие ее идеологии новации.

В современной России многое изменилось: утверждаются и развиваются цивилизованные рыночные отношения, совершенствуются многосторонние международные экономические контакты и связи, создаются условия для развертывания свободной конкуренции товаров, услуг и капиталов. Япония — наш ближайший сосед и партнер по сотрудничеству в Азиатско-

Тихоокеанском регионе. В этих новых благоприятных условиях много зависит от желания, воли и целеустремленности российских государственных органов экономического управления, от предпринимательских структур, от инициативы и напористости конкретных менеджеров, творческих поисков исследовательских коллективов и местных самоуправленческих органов.

Пора взяться за дело изучения и внедрения японского менеджмента с энтузиазмом и верой в то, что усилия не будут напрасными, а окупятся сторицей.

Контрольные вопросы

1. Раскройте суть комплексного подхода к возрождению социально-экономической жизни Японии (1945—1947).
2. Назовите формы государственного регулирования в процессе восстановления японской экономики в первый послевоенный период.
3. Раскройте меры по стабилизации японской экономики (1948—1952).
4. Дайте характеристику методов управления в процессе восстановления японской экономики.
5. Возможно ли использование основных элементов японского менеджмента в современной России? Что для этого нужно сделать?

Литература

- История Японии (1945—1975)* / Под ред. В.А. Попова. М.: Наука, 1978.
- Макмиллан Ч.* Японская промышленная система: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1988.
- Мильнер Б.З., Олейник И.С., Ропинко С.А.* Японский парадокс: (Реальности и противоречия капиталистического управления). М.: Мысль, 1985.
- Пшенников В.* Уроки менеджмента: Плановность как образ жизни японского бизнеса // Япония. 1996. № 11.
- Целищев И.* Управление по-японски за пределами Японии // МЭиМО. 1991. № 8.

Глава 24

Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой

Антикризисные аспекты государственного управления экономикой в разных странах выражаются в разных формах. В США, например, это проявляется в совершенствовании законодательства в области занятости, увеличении рабочих мест, особенно для молодежи, разработке региональных структурных программ и др. Так, в параграфе 310 гл. 58 Свода законов США указывается, что эффективные мероприятия правительства должны включать специально разработанные программы по снижению высокого уровня безработицы, уменьшению структурной безработицы в отдельных регионах и среди отдельных групп работников; увеличению роли экспорта и улучшению международной конкурентоспособности сельского хозяйства, промышленности и автомобилестроения.

В параграфе 311г законодательно закреплена антициклическая политика по вопросам занятости. В рамках ее проведения предусматривается ускоренное финансирование государством строительных работ, увеличение занятости в госсекторе, увеличение размеров и продолжительности страховых выплат по безработице, профессиональное обучение в частном и государственном секторах как мера общего оздоровления экономики и дополнение к страхованию по безработице. Эта политика включает также реализацию программ обеспечения молодежи рабочими местами и программ развития, нацеленных на создание рабочих мест в отраслях, имеющих большое значение для штатов, населенных пунктов (включая сельские районы) и для страны в целом.

По мнению конгресса, на молодежь приходится большая доля имеющих в стране безработных, что в значительной степени способствует росту преступности, алкоголизма, наркомании

и т.п. При выработке мероприятий и программ по обеспечению работой молодежи американские законодатели предлагают правительству предусмотреть решение таких задач, как разработка практических методов сочетания работы с профессиональным обучением, стимулирование частного предпринимательства, практика получения профессионального образования без отрыва от производства.

Вторым важным направлением совершенствования антикризисного государственного управления в США является всесторонняя научно обоснованная координация усилий различных государственных ведомств по разработке и проведению экономической политики. В этих целях в 1984 г. создан Президентский совет по совершенствованию управления. Его важнейшей задачей является выработка решений проблем, встающих перед госаппаратом. В его деятельности выделяются следующие приоритетные направления:

- совершенствование управления финансовыми ресурсами;
- рационализация управленческих инструментов и процедур;
- координация деятельности генеральных инспекторов;
- усилия различных ведомств по сокращению числа преступлений и др.

Антикризисное государственное управление значительно усиливается в периоды экстремального развития — от усиления государственного контроля над отраслями и предприятиями в период кризиса до централизованного администрирования в сферах производства и распределения продукции. Например, в Японии в послевоенные годы экономический механизм характеризовался прямым государственным управлением в подавляющем большинстве отраслей и предприятий, системой фондового распределения, жесткого регулирования процессов обращения, ценообразования, политики доходов.

Усилия государственной экономической политики Японии того периода были направлены прежде всего на создание условий для рыночной конкуренции. В 1947 г. были приняты законы о ликвидации избыточной концентрации экономической мощи, о реорганизации фирм, о частных предпринимательских организациях. В последующие годы (1949—1950) продолжилась активная политика государства по демонополизации экономики, и лишь после достижения некоторых устойчивых позитивных изменений в этом направлении поэтапно отменяется государственное регулирование цен.

Волна резких перемен в японском управлении была связана с ускоренным освоением методов американского менеджмента в послевоенный период. Инициатива в изучении и внедрении американских методов управления исходила как от японских государственных органов, так и от американской администрации оккупационных войск. В 1950 г. Министерство труда Японии взяло на вооружение американскую систему «подготовки образцовых мастеров». Методы подготовки аудиторов-японцев, использовавшиеся дальневосточным штабом ВВС США, были заимствованы японским Министерством внешней торговли и промышленности для организации курса по подготовке администрации, повышению квалификации управляющих.

В ряде стран государственные органы разрабатывают программы приватизации и их осуществление рассматривается как превентивные антикризисные меры, направленные на предотвращение или выход из кризиса отдельных предприятий и даже целых отраслей экономики. Цель такой приватизации — поиск новых, более совершенных структур предприятий, повышение их конкурентоспособности и эффективности.

Приватизация в каждой стране имеет свои особенности. Так, характерной чертой приватизации в Великобритании является постепенность, в Германии — осторожность, в Италии — ярко выраженный прагматизм. В Чешской Республике приватизация имела главную цель — уменьшить долю государства во владении собственностью и довести удельный вес государственной собственности до 10—15%.

В целом развитие страны Запада рассматривают приватизацию как средство создания смешанной экономики. По мнению западных экономистов, смешанные предприятия в настоящее время признаны наиболее конкурентоспособными и гибкими, в то же время для большинства государственных предприятий во всех странах характерна низкая эффективность в результате высоких издержек на единицу продукции. Как правило, государственные предприятия рассматриваются в качестве инструмента экономической и социальной политики, а не как коммерческие предприятия.

Основным побудительным стимулом приватизации является оздоровление экономики предприятий за счет частных инвестиций, в том числе иностранного капитала.

В странах с развитой рыночной экономикой приватизация принимает следующие формы:

- продажа государственных предприятий частным инвесторам — физическим и юридическим лицам;
- создание совместных предприятий с долевым участием частного капитала;
- продажа части акций предприятий, являющихся государственной собственностью.

Приватизация в этих странах, как правило, осуществляется поэтапно: сначала предприятие подвергается санации (оздоровлению), затем оценивается экспертом-оценщиком и только потом продается частному капиталу. Такая последовательность позволяет максимизировать выручку от приватизации предприятия.

В Чешской Республике приватизация проходила в двух формах — малая приватизация и большая. Малая приватизация затрагивала предприятия сферы розничной торговли, бытового обслуживания, предприятия общественного питания и другие подобные предприятия. Экономический и социальный эффект — стабилизация положения на крупных предприятиях, рассасывание безработицы, сохранение и даже увеличение числа рабочих мест.

Большая приватизация государственных промышленных предприятий осуществляется в два этапа. Первый этап проводится Министерством управления народным имуществом и приватизации. В ходе его осуществляются разработка, обсуждение и утверждение проектов приватизации. Второй этап связан с реализацией принятых проектов приватизации. Его проводит Фонд народного имущества. До конца 1993 г. Фондом было принято для реализации 7533 предприятия с разными формами приватизации: 23,6% — преобразование в акционерные общества; 30,8% — бесплатная передача населенным пунктам; 8,0% — общественные аукционы; 22,3% — прямые продажи; 6,7% — торги; 9,8% — реституции.

В процессе приватизации в Чехии активное участие принимали иностранные фирмы. Большой объем иностранных инвестиций приходился на фирмы Германии (31,2%), США (27,8%), Франции (12,7%), Бельгии (7,2%), Австрии (6,2%). Иностранных инвесторов предприятия Чехии привлекают относительно

невысоким страновым риском, сравнительно высоким уровнем квалификации рабочей силы, более низкими затратами на заработную плату и материалы.

На рубеже XX—XXI вв. экономика ведущих развитых стран росла довольно высокими темпами. Например, экономика США в течение десяти лет с 1991 г. вплоть до марта 2001 г. ежеквартально увеличивалась в среднем на 1%, а инвестиции в оборудование и программное обеспечение — на 3%. При этом обычных признаков приближающейся рецессии, таких, как ускорение инфляции или стремительное накопление запасов, не наблюдалось. Адепты новой экономики даже выдвинули концепцию, в которой утверждалось, что внедрение компьютеров, лазеров и Интернета ведет к прорыву в уровне производительности труда, якобы позволяющему одновременно сокращать безработицу, увеличивать заработную плату и наращивать прибыль. Но радужные прогнозы не оправдались. Во второй половине 2000 — начале 2001 г. после некоторого замедления темпов роста экономики произошло сокращение производства, и экономика вступила в фазу открытой рецессии.

Национальное бюро экономических исследований США объявило, что последний пик был достигнут экономикой в марте 2001 г. В III квартале 2001 г. на 1,3% в годовом исчислении снизился ВВП¹. Основной причиной этого стало замедление роста потребительских расходов с привычных 3—4% до 1% в годовом исчислении вследствие шока, вызванного терактом 11 сентября.

Федеральные органы власти США, руководство ведущих американских компаний разработали и осуществляют комплекс антикризисных мер.

В течение всего 2001 г. ФРС (Федеральная резервная система) оперативно реагировала на ухудшение экономической конъюнктуры снижением уровня процентных ставок. За год ключевая ставка по федеральным фондам уменьшилась с 6,5% годовых до 1,75% — самого низкого уровня за последние сорок лет. По инициативе президента Дж. Буша после 11 сентября принят пакет чрезвычайных мер (40 млрд долл.) для удовлетворения «первоочередных потребностей» авиапромышленности и военного сектора. Более объемный пакет (100 млрд долл.), пред-

¹ Эксперт. 2002. № 1. С. 53.

ложенный Бушем, прошел палату представителей, но был заблокирован демократической оппозицией в Сенате.

Как обычно, в условиях спада американские корпорации решительно сокращают персонал (с марта по декабрь 2001 г. были уволены 1 млн 367 тыс. работников). Эксперты считают, что в нынешних условиях эффективнее было бы не увольнять работников, а пойти на уменьшение их заработной платы. Скидки и льготы, предоставляемые потребителям, ложатся бременем на прибыль компаний — «бесплатных завтраков не бывает», что может вынудить их пойти на новое сокращение работающих, а за этим может последовать снижение потребительского спроса и т.д.

Что дальше? Большинство экспертов считали, что спад ВВП в США закончится уже в начале 2003 г., а инфляция останется умеренной и немного возрастет лишь в конце 2003 г. По мнению экспертов, в еврозоне ситуация окажется лучше, а в Японии — несколько хуже, чем в США. Приведенные прогнозные суждения экспертов не учитывали влияния на экономику США и других развитых стран возможных военных действий в Ираке и вокруг него.

В развитых странах уделяется надлежащее внимание совершенствованию института банкротства. Во Франции, например, законодательство о несостоятельности выполняет макроэкономическую роль, направленную на сохранение в первую очередь действующих предприятий. Основным закон в этой сфере так и называется: «О финансовом оздоровлении предприятий».

Поставив цель максимального сохранения предприятий, французская система была вынуждена ущемить права кредиторов, в том числе и обеспеченных. С 1994 г. права кредиторов по разработке и принятию плана восстановления платежеспособности предприятий существенно урезаны, но значительно расширены полномочия Торгового суда (аналог Российского арбитражного суда). Представители суда стремятся инициировать переговоры предприятия-должника с кредиторами при первых признаках надвигающейся неплатежеспособности. Президент Торгового суда в определенных случаях может пригласить руководителя предприятия в суд и предложить ему начать переговоры с кредиторами. Переговоры могут длиться максимум три месяца. Если по истечении трех месяцев согласие не будет достигнуто, начинаются судебные процедуры о несостоятельности.

Если предприятие имеет возможность продолжить работу, суд может открыть процедуру реструктуризации. Это означает, что в сравнительно короткие сроки прежнее или новое руководство должника обязано предложить план деятельности предприятия, предусматривающий удовлетворение требований кредиторов в срок, не превышающий 10 лет, либо будет предложена продажа предприятия третьим лицам на условиях продолжения его функционирования.

Законом «О финансовом оздоровлении предприятий» определена юридическая ответственность руководителя, доведшего предприятие до банкротства, в результате которого было уволено большое количество сотрудников: ему может грозить до 20 лет тюремного заключения.

Итак, в странах с развитой рыночной экономикой накоплен богатый опыт как предотвращения, так и преодоления кризисных ситуаций на макро- и микроуровнях. Конечно, исторические и социально-экономические условия возникновения и развития различных типов кризисов в России и других странах по многим позициям не совпадают. Но это обстоятельство не умаляет необходимости тщательного изучения этого опыта и вдумчивого, творческого подхода к его применению в процессе управления хозяйственными организациями разных уровней.

Контрольные вопросы

1. Проанализируйте основные направления совершенствования антикризисного государственного управления в США на современном этапе.
2. Раскройте особенности проведения приватизации в странах Западной Европы.
3. Покажите особенности проведения процедур банкротства предприятий во Франции.

Литература

- Бартенев С.А.* Экономические теории и школы. М.: Бек, 1996.
- Войтеловский Г.К., Дийков С.А.* Япония. М.: Международные отношения, 1990.
- Рубцов Б.* Чему учат кризисы // Эксперт. 2002. № 1—2. С. 309.
- Французский опыт в сфере несостоятельности предприятий // Антикризисное управление.* 2001. № 5—6.

Глава 25

Опыт эффективного управления в ведущих зарубежных фирмах

25.1. Принципы управления, используемые в ИБМ

«Интернэшнл бизнесс мэшинз» (ИБМ) — одна из крупнейших и наиболее преуспевающих корпораций США. Сферу ее деятельности составляет производство конторского оборудования и электронно-вычислительных машин, на рынке которых она является безусловным лидером.

Сила ИБМ как организации обусловлена органическим единством двух «крайних» элементов ее структуры. На ее самом верхнем этаже находится небольшая группа талантливых и высокопрофессиональных руководителей, входящих в Центральный административный комитет. На него возложены разработка и принятие стратегических решений, определяющих развитие корпорации на длительную перспективу, формулирование долгосрочных целей, модернизация и расширение производственных мощностей, переход на выпуск новой продукции, преобразование организационной структуры корпорации. Основу организации составляют около 400 тыс. рядовых квалифицированных сотрудников, которые безупречно, инициативно и творчески осуществляют принятые стратегические решения.

Опыт корпорации ИБМ нужен и полезен всем компаниям независимо от сферы их деятельности. Ознакомление с опытом передовой, преуспевающей американской компании может внести коррективы в способы активизации человеческого фактора в процессе управления организациями, находящимися в условиях кризисных и предкризисных ситуаций.

Дэвид Мерсер, автор книги «ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации в мире», проработавший в ИБМ 15 лет, из которых в течение шести лет возглавлял английское отделение

первой «внутренней» фирмы ИБМ, выявил и сформулировал «Принципы 1», обеспечивающие эффективность деятельности компании. Д. Мерсер «Принципы 1» разделил на две более или менее равноценные части (табл. 25.1). Первая группа «Принципов» раскрывает процесс налаживания отношений доверия между менеджментом и сотрудниками корпорации, способствующий повышению гибкости управленческого труда и мотивации работников. Вторая группа раскрывает методы управления, предупреждающие анархию и индивидуализм среди работников, а также существующие горизонтальные связи между ними.

Таблица 25.1

**Принципы налаживания отношений между менеджментом
и сотрудниками ИБМ**

<i>Принципы первой группы</i>	<i>Принципы второй группы</i>
Глубокие убеждения	Сильная вера в индивидуализм
Политика полной занятости	Единый статус всех работников
Обогащение работ	Приглашение на работу специалистов высшей квалификации
Личные стимулы к труду	Продолжительное обучение работников
Неспециализированная карьера	Делегирование максимальной ответственности
Личное (на основе консенсуса) участие работника в принятии решения	Преднамеренные ограничения линейных менеджеров
Неявный, т.е. на основе количественных показателей, контроль	Поощрение разногласий
Вращивание сильной культуры	Развитие горизонтальных связей
Холистический подход к работнику	Институционализация перемен

Рассмотрим принципы первой группы.

Глубокие убеждения в совместных этических ценностях способствуют выработке и постановке рациональных и привлекательных целей. Опыт ИБМ показывает, что именно с глубоко разделяемыми как руководителями, так и всеми работниками убеждениями связаны все крупные успехи корпорации. Убеждения служат необходимой предпосылкой и основной движущей силой всего бизнеса. Возникновение в ИБМ ряда проблем в недавнем прошлом демонстрирует всю важность этих глубоких

убеждений. Один из основателей ИБМ Т. Уотсон (младший) не раз подчеркивал, что в очень быстро меняющемся мире фактор, который цементирует корпорацию, — это не ее технология, а уникальная этика и культура.

Политика полной занятости. Речь идет об одном из самых трудных обязательств для типичных западных фирм, ставящих перед собой краткосрочные задачи, связанные с получением прибыли. Этот принцип является основным не только в системе управления ИБМ, но и в деятельности многих японских корпораций, хотя следует отметить, что пожизненный наем характерен лишь для крупных японских фирм (в которых занято всего 35% рабочей силы).

Политика полной занятости, осуществляемая в ИБМ, является эффективной предпосылкой для формирования доверия между нанимателями и лицами наемного труда. Факты свидетельствуют, что пожизненная занятость обеспечивает преодоление конфликта между интересами отдельных сотрудников и интересами компании. У работников возникает уверенность в том, что фирма их не бросит в трудные периоды, а поддержит и трудоустроит.

В любом случае ИБМ экономит сначала на издержках, не связанных с содержанием рабочей силы (их она сокращает в последнюю очередь).

Обогащение работ. ИБМ была одной из первых компаний, предпринявших значительные усилия, направленные на «обогащение» трудовой деятельности своих работников. В ИБМ работники могут выбирать для себя работу, которая представляется им более интересной или посильной. Если снова процитировать Т. Уотсона (младшего), то этот принцип сводится к следующему: «Это — сила, которая делает эффективными два предыдущих принципа. Мы верим, что организация должна достигать своих целей, понимая, что их нужно добиваться самым совершенным способом». Стремление к совершенству определяет способ существования компании и образ жизни ее сотрудников.

Личные стимулы к труду. В ИБМ большое внимание уделяется справедливому использованию стимулов. С этой точки зрения очень важна оценка труда и ее обсуждение, когда каждый работник и его менеджер приходят к *соглашению* относительно будущих задач. Это, несомненно, честный и открытый процесс, благодаря которому становятся прозрачными многие негативные

аспекты стимулирования. В ИБМ считают, что личная материальная заинтересованность работника способствует принятию им определенных обязательств перед компанией, носящих не только производственный, но и социальный, и нравственно-психологический характер.

Неспециализированная карьера. Идея привлечения работника одной компании к нескольким весьма различным видам деятельности на протяжении его карьеры. Такой подход отличается от традиционного для Запада представления об использовании работника некоторой профессии разными компаниями или внутри компании. Неспециализированная карьера позволяет отдельным сотрудникам развивать контакты по всей организации, что ускоряет формирование важной сети горизонтальных связей, обеспечивает для работника интерес там, где его нельзя вознаградить продвижением по службе; таким образом, гонка «на износ» в значительной степени лишается смысла.

Личное (на основе консенсуса) участие работника в принятии решений. В ИБМ формально не требуется принимать решения на основе консенсуса. Как и в большинстве западных фирм, принятие решений является прерогативой менеджеров. Однако на практике значительное число самых важных решений принимается на особых заседаниях. В ИБМ стиль таких заседаний иной: их можно определить как неформальный консенсус. На эти заседания в ИБМ привлекается гораздо большее число лиц, имеющих отношение к выполнению принятых решений, а не только управляющие.

Неявный (скорее, чем явный, т.е. на основе количественных показателей) контроль. ИБМ, как и большинство западных компаний, не отказывает себе в праве использовать в управлении систему контрольных цифр, касающихся основного направления деятельности фирмы. Но количественный контроль в ИБМ сочетается с хорошо поставленной работой по разъяснению определенных подходов, скрывающихся за системой контрольных цифр. Тем самым каждый работник точно знает, чего и почему от него ожидают.

Вращивание сильной культуры. Корпоративная культура пронизывает всю деятельность ИБМ. Формированием сильной культуры активно занимались создатели компании. По большей части их усилия были направлены на «театрализованную» деятельность, и плоды этих усилий сохраняются до сих пор в фор-

ме «Клуба 100%». Клуб был создан определенно для развития общей культуры компании в сочетании с развитием индивидуальной культуры каждого сотрудника. Руководство компании отчетливо понимало, что по-настоящему сильную культуру можно создать на основе доверия персонала к своей компании, на глубоких убеждениях, ценностях, которые разделяются и поддерживаются большинством сотрудников и высших управляющих. Для ИБМ понятие «работник ИБМ» нормально и полно смысла. Оно указывает на такую черту представителей персонала компании, которая описывает их не хуже национальной принадлежности; речь идет о крайне высокой личной приверженности общему делу.

Важным отличием ИБМ от других компаний является то, что общей культуре корпорации отдается предпочтение перед культурой подразделений, тогда как чаще всего бывает наоборот.

Холистический подход к работнику. Такой подход наблюдался в первые годы существования компании, когда активно развивался патернализм в лучшем смысле слова. В наше время ИБМ осторожно «отступила» к более современному виду отношений, когда руководство компании прилагает большие усилия, чтобы не вмешиваться в личную жизнь сотрудников. Это позволяет лучше понять, в чем же состоят «общие» потребности сотрудников. Это также образ мышления руководства, при котором потребности работников стоят на первом месте среди приоритетов компании.

Общая цель применения принципов первой группы заключается в формировании отношений партнерства между работниками и работодателем, между менеджером подразделения и членами его группы. Подлинная приверженность руководителя подобным принципам сама по себе будет поощрять формирование сильной культуры.

Принципы второй части более сложны и характеризуются более тонким механизмом действия. Их применение должно обеспечить развитие малых структур. По мнению Дэвида Мерснера, сети малых, накладывающихся друг на друга клеточных образований будут доминировать в постиндустриальную эпоху, ускоряя использование информационной технологии.

Рассмотрим эту группу принципов более подробно.

Сильная вера в индивидуализм. Решающим требованием к системе управления компанией (фирмой) является передача

максимальных полномочий от руководителя к подчиненным на *всех уровнях* управления. Это становится возможным, когда к работе привлекаются специалисты высокого класса, которые являются людьми с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления, чтобы позволять себе не соглашаться на меньший уровень ответственности. При этом каждый сотрудник располагает достаточной властью для выполнения возложенных на него функций и несет всю полноту ответственности по ее осуществлению. От администрации в первую очередь требуется не столько контроль над его действиями, сколько поддержка каждого сотрудника.

Может показаться, что типичный служащий ИБМ является классическим образцом «человека от организации», безликого, подчиненного жесткой бюрократической системе. Но это обманчивое представление. Каждый сотрудник ИБМ владеет собственной «территорией» с определенными границами, которую он ревниво защищает от всех посягательств. Создание культа индивидуализма было идеологическим завещанием, оставленным корпорации Томом Уотсоном (младшим).

Единый статус. Принцип единого статуса позволяет единственным образом создавать связи между различными уровнями разветвленной организационной структуры корпорации. В ИБМ считается вполне обычным, когда младший сотрудник (если это оправдывают его знания и опыт) на равных разговаривает со старшим управляющим. Такой подход отличается от подхода японских компаний, где призывают неукоснительно соблюдать принцип уважения к старшим по должности. Это достигается также благодаря введению разнообразных специальных правил, согласно которым, все — от уборщицы до директора — должны обедать в одном ресторане для сотрудников и обращаться друг к другу по имени. В ИБМ не нужно высказываться против, достаточно заявить о несовпадении мнений. И, конечно, в ИБМ признается право сотрудника на такое несовпадение. Руководитель зачастую является в процессе обсуждения управленческих проблем лишь одним из равных среди равных членов группы. Естественно, что в результате делается акцент на групповой стиль работы.

Привлечение на работу специалистов высшей квалификации. Понятно, что успех всякой фирмы определяется уровнем профессионализма его работников. И все-таки нередко компании терпят неудачи из-за того, что недостаточно усердно и рацио-

нально занимаются вопросами привлечения и найма сотрудников. ИБМ нанимает на работу в качестве рядовых сотрудников людей, которые во многих других организациях могли бы занимать по своей профессиональной подготовке должности директоров. ИБМ получает до 100 заявлений на каждое место, куда собирается взять работника со стороны. Естественно, что при таком конкурсе она имеет возможность снимать сливки.

Чтобы добиться допуска хотя бы к первому собеседованию, кандидаты должны представить безупречный послужной список, продемонстрировать личное обаяние, независимо от того, на какую должность корпорация набирает людей. Приемом на работу в ИБМ практически занимаются как руководители низшего звена, так и руководящий персонал и администрация. Существует одно общее требование, которому должны удовлетворять все пытающиеся поступить в ИБМ специалисты. Речь идет о гарантии минимальных «вычислительных» способностей претендента, необходимых для понимания сложностей компьютеризированных процессов. Это достаточно точный тест уровня интеллекта, гарантирующий, что все специалисты, занимающие в ИБМ ключевые посты, обладают высокими способностями.

Продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих. ИБМ принимает обязательства и выделяет для этого необходимые средства обучать и переобучать всех своих сотрудников, чтобы дать им возможность полностью реализовать свой потенциал. Важнейшим элементом процесса оценки каждого работника и рекомендаций ему является планирование личного развития каждого индивида вообще и его подготовки в частности; в результате такого подхода в компании появляется конкретный план подготовки работников на год.

В ИБМ считают, что подготовка персонала — важнейшие инвестиции компании, а совершенствование этого ресурса в целях реализации его долгосрочного потенциала — в высшей степени прибыльная сфера приложения капитала. Подготовкой кадров занимаются лучшие люди компании, она финансируется соответствующим образом.

У входа в центр подготовки кадров на камне высечены слова: «Образование не достигает точки насыщения».

Специальная форма подготовки кадров (официально именуемая «Программой управленческих ресурсов») направлена на «птиц высокого полета» среди управляющих высшего звена.

Кандидаты на выдвижение определяются очень рано, пока они являются менеджерами низшего уровня (или достигают уровня управляющих отделением — второй уровень менеджмента). Затем их тщательно готовят для карьеры «звезды»; этот процесс может длиться больше десятилетия. В этот период кандидаты назначаются на должности, где могут развивать свои навыки и знания. В то же время они защищены от возможности управленческих провалов («ангел-хранитель» вызовет их из любой щекотливой ситуации!). Таким образом, удается избежать основной проблемы, т.е. проблемы «множественного фильтра» (когда требуется, чтобы управляющий высшего звена добивался успехов на каждом уровне, прежде чем его переведут на более высокий). Высшие управляющие ИБМ не обязаны преуспеть на всех уровнях. Важнейшим считается достижение успехов на действительно важном для данного человека уровне.

Делегирование максимальной ответственности на самые низкие уровни управления. Этот принцип в настоящее время считается тривиальным, однако далеко не все компании преуспели в его реализации. Однако для ИБМ это не просто теория, а неизбежная жизненная реальность. Она стимулируется тем, что менеджеров загружают обязанностями по обеспечению связей между работниками, в их функции входит поддержка подчиненных. Иначе говоря, принципы делегирования ответственности обусловлены различными формальными процедурами. Но самое главное — данный принцип является результатом назначения даже на самые низшие должности персонала высокого класса, персонала, который требует наделения его полномочиями, не дожидаясь, пока их спустят сверху. При таком подходе менеджер становится средством, обеспечивающим поддержку своим подчиненным. Он не спрашивает, что могут для него сделать (как это бывает традиционно), он спрашивает, что он может сделать для них, чтобы обеспечить им условия для эффективной работы.

В японском менеджменте к этому вопросу подходят с другой стороны, возлагая на самый младший персонал задачу подготовки соответствующих рекомендаций и обеспечивая таким образом его активное участие в процессе планирования.

Преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих. Может показаться, что в ИБМ сознательно стремятся сковать работу линейных менеджеров. Они втянуты в многочисленные заседания и совещания. Линейные

менеджеры в силу этого часто не могут присутствовать в своих подразделениях, что вынуждает их делегировать часть своих полномочий подчиненным. Такая система подрывает иерархическое положение руководителей благодаря процедуре оценок и рекомендаций, подкрепляемой программой «политика открытых дверей». Самым коварным является опрос общественного мнения, результатов которого опасаются многие управляющие.

Менеджмент, оказавшийся под таким давлением, вызывает сочувствие. Но в результате подобный подход позволяет работникам самого низкого уровня максимизировать свой вклад в общее дело, а управляющим — заниматься своей настоящей работой — управлением.

Поощрение разногласий. В ИБМ практикуется преднамеренное создание возможностей для этого. Право на собственную точку зрения формально записано в процедурных правилах ИБМ. Принятие важных решений часто требует сбора подписей. Такой подход может показаться бюрократическим, зато в результате все задействованные расписываются в готовности выполнять принятое решение. Преимущества такого принципа в ИБМ (и японских компаниях) состоят в том, что, хотя «переговоры» могут оказаться длительными, претворение решений в жизнь осуществляется быстро и без особых помех, потому что каждый участник «переговоров» уже подтвердил свое согласие.

Развитие горизонтальных связей. До последнего времени данная проблема решалась благодаря корпоративной культуре. Культура поощряет распространение контактов «через границы» подразделений. В результате сотрудники ИБМ имеют хорошее, в основном неформальное представление о том, что происходит в компании. Развитие сети таких контактов, как уже говорилось, стимулируется практикой неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников. Эта система подкрепляется формированием рабочих групп, члены которых набираются из различных подразделений для разрешения ключевых проблем. Работники этих групп получают доступ к широкого диапазона знаниям и профессиональным навыкам, накопленным в ИБМ.

Для развития горизонтальных связей в ИБМ активно используются заседания. Персонал может проводить от четверти до половины своего времени на заседаниях. Заседания тщательно готовятся. Подготовка доклада к заседанию обычно отражает стандарт, по которому обычно оцениваются работники ИБМ.

На заседаниях активно используются визуальные средства, телевизионная аппаратура, видеотелефоны и другие средства коммуникаций. Эта «речевая сеть» дополняется информационной сетью. Практически все сотрудники ИБМ имеют доступ к современным терминалам. Такой терминал обеспечивает связь всех работников ИБМ по всему миру.

Институционализация перемен. Руководители ИБМ считают, что глобализация экономики требует перманентных изменений организации сверху донизу, причем эти изменения должны осуществляться не реже, чем раз в два года.

Большим достоинством этих перемен является слом любых бюрократических структур. Изменения устраняют «завалы», а также менеджеров, которые достигли уровня собственной некомпетентности, способствуют появлению новой организации, которая лучше всего соответствует новым требованиям. Перемены — лучшее смазочное средство для социально-экономического развития компании. Но ими нужно умело управлять.

Вторая группа «Принципов 1» органически связана с созданием соответствующей «окружающей среды», будучи в свою очередь порождением крупных информационных перемен и крупных изменений в развитии социально-экономических систем.

Рассматривая возможность применения в российских условиях принципов, культивируемых в ИБМ, следует помнить о существовании такого понятия, как экономическая целесообразность, в силу которой возможным становится лишь то, что является необходимым. Нововведение, не обладающее этим последним качеством, может оказаться слишком затратным и неэффективным. Суть требований «Принципов 1» — повышенная творческая мыслительная и практическая управленческая деятельность при снижении доли рутинной, бюрократической работы всех сотрудников фирмы. Система управления, как показал опыт ИБМ, должна хотя бы на один-два шага опережать развитие социально-экономических процессов.

25.2. Деятельность Ли Якокка по созданию антикризисной команды

Выдающийся американский менеджер Ли Якокка, председатель совета директоров компании «Крайслер», в 1986 г. по популярности занимал второе место после президента США Рональ-

да Рейгана. Он спас от краха в начале 1980-х годов одну из корпораций «большой тройки», действующих в автоиндустрии США Якокка сделал чуть ли не невозможное, но при этом мало что взял из традиционного набора управленческих рецептов, положившись в основном на свой опыт и интуицию менеджера-коммерсанта, дух инициативы, предприимчивости и неукротимую энергию делового человека.

Разрабатывая теорию и практику антикризисного управления, важно извлекать тот позитивный опыт, который накоплен лучшими зарубежными менеджерами на уровне фирмы, не повторяя их ошибок, творчески примеряя лучшие образцы и методы организации хозяйственной деятельности к нашим нуждам, к современной экономической действительности.

Ли Якокка начал свою деятельность в должности председателя совета директоров корпорации «Крайслер» с критически-аналитической оценки положения дел в компании. Изучение стиля управления прежнего руководства показало, что в верхних эшелонах власти отсутствуют организационная дисциплина и элементарный порядок. Корпорация функционировала отнюдь не как целостная структура. Она состояла из скопления малых фирм, каждая из которых управлялась своим авторитарным директором, причем ни один из них не обращал внимания на то, что делали другие.

В корпорации не существовало никакой системы, которая цементировала бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых руководители разных уровней могли обмениваться мнениями и выработать взаимодействие между различными подразделениями, рассматривать черновые варианты проектов решений.

Отсутствовала целостная система финансового контроля. Никто во всей корпорации не имел полного представления о том, как составляются финансовые планы и отчеты, и не мог дать ответа на простейшие вопросы, касающиеся ее финансового положения.

В корпорации сложился нездоровый нравственный климат. Люди были запуганы, морально подавлены, нравственные ценности у многих утрачены. Отсутствовал контроль над сохранением промышленных секретов, что породило промышленный шпионаж в значительных размерах. Безопасность в части сохранения секретов и имущества не была обеспечена.

Проблемы корпорации не решались в значительной степени потому, что руководство не представляло собой сплоченную единую команду. Была «неуправляемая группа индивидуальных игроков, из коих многие еще не овладели искусством игры на своем участке поля»¹.

Все вице-президенты не соответствовали своему назначению. Карьерная политика была не продумана и осуществлялась весьма произвольно. На протяжении ряда лет людей просто перемещали с места на место. Например, сотрудника, руководившего сетью автосервиса и обеспечением запчастями в Южной Америке, перевели на пост главного бухгалтера-ревизора. Он свою должность ненавидел и, конечно, исполнял без надлежащей добросовестности и профессионализма. Менеджеры корпорации пользовались известностью как игроки в гольф, а не как специалисты по автомобильному делу.

Низкий профессиональный и моральный уровень персонала непосредственно сказывался на неутешительных хозяйственных итогах. Доля «Крайслер» на американском автомобильном рынке продолжала снижаться, терялась клиентура. Проведенные исследования показали, что почти 2/3 покупателей недовольны автомобилями *Chrysler*, которые воспринимались как чопорные и скучные. Срочно требовались новаторские модели.

Корпорация столкнулась еще с одной крупной проблемой — отсутствием заказов со стороны дилеров. Кроме того, на заводских площадках не хватало места для размещения новых автомобилей. Одно время их количество достигло даже 100 тыс., т.е. был запас готовой продукции почти на 600 млн долл. В это же время наличность корпорации стремительно сокращалась. Издержки, связанные с хранением таких запасов готовой продукции, исчислялись астрономическими цифрами. Но хуже того, машины стояли просто под открытым небом и медленно приходили в негодность. «Я понимал, что корпорация «Крайслер» не сможет стать прибыльной, — писал Л. Якокка, — если мы не избавимся от этой системы, причем раз и навсегда. Я знал также, что добиться этого нелегко... они сочли меня фантазером»².

Итак, критическая диагностика системы управления корпорацией показала, что перед вновь назначенным руководителем

¹ Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991. С. 183.

² Якокка Ли. Указ. соч. С. 191.

стоит много очень сложных проблем, но на первом месте — проблема подбора персонала, создание единой сплоченной команды. Подбором сотрудников на высшие должности в органы управления фирмы Ли Якокка занимался лично. При этом у него был довольно обширный список (банк данных) сотрудников, который он тщательно накапливал и пополнял, работая еще в корпорации «Форд Мотор».

Первым делом Якокка считал для себя подбор специалиста в области финансов, но не «крохобора», а финансиста с размахом, талантливый и со сноровкой предпринимателя, способного проанализировать проблему и перейти к ее практическому решению. Таким руководителем финансовой службы, по мнению Якокки, мог быть Джеральд Гринуолд. Он получил хорошее экономическое образование в Принстонском университете, был менеджером агрессивного типа, имел опыт самостоятельной работы и постоянно пытался вырваться из чисто финансовой деятельности. Якокке не сразу удалось уговорить Гринуолда. Проявив настойчивость, он добился его согласия на переход в «Крайслер».

Заняв должность главного бухгалтера-ревизора, Гринуолд, тем не менее, претендовал на более высокий статус. Когда Якокка окончательно убедился в его способностях, то обратился к нему с предложением занять новую должность, при условии, что тот подберет на свое место столь же квалифицированного специалиста.

Гринуолд сразу же привел Стива Миллера, который был его главным финансовым менеджером. В роли руководителя финансового отдела корпорации Миллер оказался великолепным участником созданной Якоккой команды менеджеров.

Третьим членом команды стал Хэл Сперлих. Он работал в корпорации уже два года и знал положение дел в ней. Хэл был как бы разведчиком Якокки. Именно Хэл помог выявить много хороших работников, которых преждее руководство компании не замечало. На низших этажах управления было много талантливой молодежи. Это в значительной мере облегчало решение кадровых проблем.

Но три человека — это еще не команда менеджеров, понимал Якокка. Надо было продолжать ее набирать и сколачивать. Существовала группа людей, обладавших богатым опытом и уже доказанными способностями. Это были вышедшие в отставку

менеджеры компании «Форд». Нужно было мобилизовать их знания и здравый смысл, чтобы поднять положение фирмы «Крайслер» на надлежащий уровень.

Из этой группы Якокка первым пригласил Гэра Локса, которого он знал как крупного специалиста в области маркетинга и в сфере организации отношений с дилерами. Но Якокку привлекали не только профессиональные знания и опыт Гэра: он принадлежал к тому сорту людей, с которыми все любят общаться, выпить стаканчик, доверительно поговорить. Якокка надеялся, что Локс сумеет добиться улучшения отношений корпорации с дилерами. «Вместо того, чтобы обмениваться обвинениями и кидаться друг в друга черепками, — писал Якокка, — нам необходимо было создать атмосферу, в которой кто-либо из высшего руководства мог сесть за стол с дилерами и обсудить с ними все их жалобы и трудности, одни за другими»¹.

Следующим шагом стал подбор уникального специалиста в области качества автомобилей. Якокка привлек для этой работы Ханса Маттиаса, хорошо известного ему по работе в компании «Форд», где тот работал главным конструктором. Его специальностью был контроль над качеством. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях «Крайслер». Большую роль в повышении качества продукции компании сыграл другой специалист в этой области — Джордж Батс, который уже служил в корпорации до прихода Ли Якокки. Для Батса был создан специальный отдел контроля над качеством.

Проблемами качества продукции корпорации активно и плодотворно занимались Дин Дог, Стив Шарф, которые привели из других компаний, где они раньше работали, пятнадцать отличных молодых менеджеров. Таким образом, сложилась команда из опытных и молодых производственников и управленцев, и все они хорошо сработались. Это оказался тот уникальный сплав, который столь быстро обеспечил возрождение качества автомобиля.

Кроме решения проблемы качества продукции перед руководителем корпорации стояла неотложная задача налаживания службы материально-технического снабжения. На этот сложный участок работы Ли Якокка пригласил еще одного вы-

¹ Якокка Ли. Указ. соч. С. 200.

шедшего в отставку бывшего фордовского менеджера Пола Бергмозера, который на протяжении 30 лет в должности вице-президента курировал материально-техническое снабжение. Это был человек жесткого и новаторского склада, обладающий способностью изыскивать десяток способов сделать то, что любой другой объявляет неосуществимым. Благодаря усилиям и организаторскому таланту Пола Бергмозера в корпорации удалось создать довольно эффективную систему материально-технического снабжения.

Для окончательного укомплектования команды Ли Якокка решил ее пополнить знатоками маркетинга. Будучи сам специалистом по маркетингу, он пригласил знакомых ему профессионалов, которые понимали его с полуслова.



Рис. 25.1. Принципы создания антикризисной команды

Обосновывая свои подходы и принципы формирования команды, Ли Якокка выделяет прежде всего талант, энергию, исключительное трудолюбие, многолетний опыт тех людей, которых он пригласил на работу в руководящие органы корпорации. «Каждый из них обладал многолетним опытом и желанием этот опыт использовать... Я знал, что они относятся к тому сорту людей, которые откликаются на призыв и готовы подать руку помощи... Это были энергичные люди, обладающие твердым характером и большим мужеством»¹.

Подытоживая опыт деятельности Ли Якокки по созданию эффективной сплоченной команды, можно выделить ряд ведущих принципов, которыми он при этом руководствовался (см. рис. 25.1).

В заключение нельзя не привести слова Ли Якокки: «Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у нас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать»². Руководитель компании «Крайслер» убедительно доказал своей деятельностью верность этого положения. Создав работоспособную талантливую команду, он не допустил банкротства корпорации, больше того, вывел ее в одну из преуспевающих в США.

Контрольные вопросы

1. Назовите и раскройте принципы налаживания отношений доверия между менеджментом и сотрудниками в ИБМ.
2. Раскройте принципы поддержания горизонтальных связей между сотрудниками в ИБМ.
3. Охарактеризуйте первые шаги деятельности Ли Якокки по спасению от банкротства корпорации «Крайслер».
4. Назовите основные принципы формирования Ли Якоккой антикризисной команды.

Литература

Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации в мире: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991.

Миниберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.

Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991.

¹ Якокка Ли. Указ. соч. С. 205—206.

² Там же.