

СОЧИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

В. Н. КОНДРАТЬЕВ



АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ПРОФ
пресс

РОСТОВ-НА-ДОНУ — 2017

УДК 338.1
К 64

Рецензент:

декан экономического факультета, к.э.н. доцент Т. В. ШУРУХИНА

К 64 В. Н. Кондратьев. Антикризисное управление: Учебное пособие / Сочинский институт (филиал) РУДН. — Ростов н/Д: Профпресс, 2017. — 218 с.

В пособии рассмотрены актуальные теоретические и практические проблемы антикризисного управления. Предназначено для подготовки студентов по направлению 38.03.01 «Экономика». Излагается современная концепция антикризисного управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики, с позиций фундаментального подхода к пониманию антикризисного управления. При этом не упускаются из виду потребности практической деятельности современного менеджера. Учебное пособие принципиально отличается от подобных изданий тем, что рассматривает источники, причины и проявление кризисов во всем разнообразии взаимосвязанных тенденций развития организации.

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

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

УДК 338.1

ISBN 978-5-905468-84-1

© Кондратьев В. Н., составление, 2017
© ООО «Профпресс», оригинал-макет, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
ЧАСТЬ I. КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ МАКРО- И МИКРОРАЗВИТИЯ	12
ГЛАВА 1. КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ	12
1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения	12
1.2. Типология кризисов	17
1.3. Признаки кризиса: распознавание и разрешение	21
1.4. Человеческий фактор кризисных ситуаций	24
ГЛАВА 2. КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ	26
2.1. Экономические кризисы и циклическое развитие экономики ...	26
2.2. Истоки и непосредственные причины экономических кризисов ...	27
2.3. Научные концепции объяснения циклов и экономических кризисов	28
2.4. История экономических кризисов	29
2.5. Механизмы регулирования кризисных ситуаций в экономике ...	31
2.6. Фазы цикла и их проявление	33
2.7. Множество и разновидности циклов экономического развития ...	35
2.8. Виды экономических кризисов и их динамика	37
ГЛАВА 3. КРИЗИСЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ)	39
3.1. Государство в рыночной экономике и истоки кризисов государственного управления	39
3.2. Особенности становления и развития системы государственного управления в России	44
3.3. Пути преодоления кризиса в системе государственного управления	48
ГЛАВА 4. КРИЗИСЫ И БЕЗОПАСНОСТЬ РАЗВИТИЯ	54
4.1. Экономическая составляющая в структуре национальной безопасности	54
4.2. Система экономической безопасности	57
4.3. Субъекты управления экономической безопасностью страны ...	66
4.4. Совершенствование управления экономической безопасностью	70
ГЛАВА 5. КРИЗИСЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (КОМПАНИЕЙ, ФИРМОЙ, ПРЕДПРИЯТИЕМ)	76
5.1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы развития организации	76
5.2. Возникновение кризисов в организации	78

5.3. Тенденции цикличного развития организации	80
5.4. Опасность и вероятность кризисов в циклических тенденциях развития организации	88
ЧАСТЬ II. ФОРМИРОВАНИЕ И ПРОЯВЛЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	93
ГЛАВА 6. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	93
6.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития	93
6.2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления	96
6.3. Признаки и особенности антикризисного управления	99
6.4. Эффективность антикризисного управления	107
ГЛАВА 7. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ	113
7.1. Основные параметры диагностирования	113
7.2. Этапы и методы диагностики кризиса	119
7.3. Информация в диагностике кризиса	121
7.4. Диагностика банкротства предприятия	122
ГЛАВА 8. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	129
8.1. Потребность и необходимость в реструктуризации	129
8.2. Принципы и критерии эффективности реструктуризации	138
8.3. Организация реструктуризации	142
8.4. Роль реструктуризации в антикризисном управлении	150
ГЛАВА 9. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	155
9.1. Роль стратегии в антикризисном управлении	155
ГЛАВА 10. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	159
10.1. Государственное регулирование экономических процессов в условиях рыночной и переходной систем хозяйствования	159
10.2. Формы воздействия государства на экономическую систему	167
10.3. Обеспечение экономической безопасности государства и бизнеса	174
10.4. Институт банкротства предприятий в переходный период развития экономики России	180
10.5. Государственное регулирование отношений несостоятельности и процессов финансового оздоровления	191
ДЕЛОВАЯ ИГРА	198
ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ. ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ	205
ЛИТЕРАТУРА	217



► АННОТАЦИЯ

Излагается современная концепция антикризисного управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики, с позиций фундаментального подхода к пониманию антикризисного управления. При этом не упускаются из виду потребности практической деятельности современного менеджера. Учебное пособие принципиально отличается от подобных изданий тем, что рассматривает источники, причины и проявление кризисов во всем разнообразии взаимосвязанных тенденций развития организации.

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

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



► ВВЕДЕНИЕ

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

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

На разных этапах развития общественного сознания отношение к кризисам было различным. Существовало представление о том, что кризис в общественном развитии является всегда последствием природных явлений; согласно другой позиции кризис — это порождение самого человека, его ошибок, предрассудков, незнания, неверия. К. Маркс доказывал, что источником кризисов является

экономика, основанная на частной собственности и влияющая, таким образом, на структуру и столкновение интересов. Отсюда часто делался вывод, что если изменить экономические основы общества, исчезнут и кризисы. Но ведь не исчезнут природа, человек, развитие. Может измениться лишь характер кризиса, но он не может исчезнуть вообще. Каким бы совершенным не было всеобщее планирование, нельзя предусмотреть все, что определяет опасность кризиса — природные процессы, совершенствование человека, изменение интересов, а следовательно и отношений между людьми, истощение ресурсов, политическую обстановку в мире и пр.

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

Известно, что основной потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который, в свою очередь, определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать все проблемы развития.

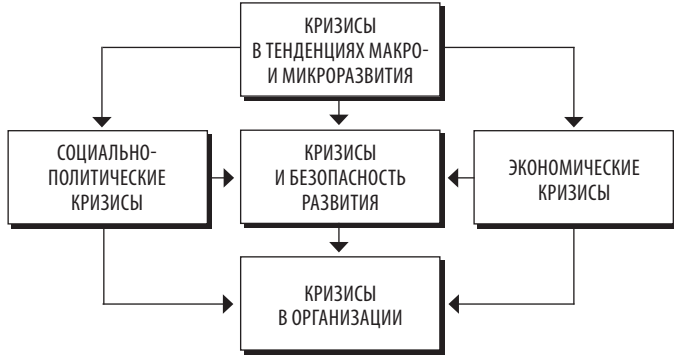
В пока еще немногочисленных учебниках и учебных пособиях по антикризисному управлению реализуются различные подходы и концепции антикризисного управления.

Одни авторы рассматривают антикризисное управление как проблему исключительно макроэкономического масштаба, совершенно упуская из виду, что кризисы возникают в отдельной организации и не всегда зависят от общей экономической обстановки; другие анализируют только экономические аспекты кризиса и оставляют в стороне социальные, политические, психологические, организационные, управленческие, природные и другие аспекты.

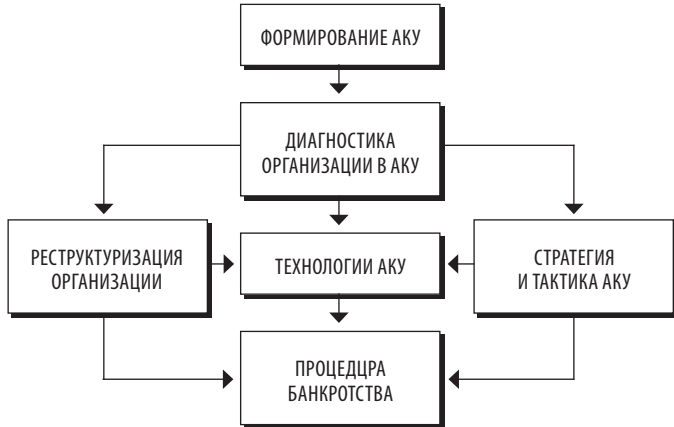
В данном учебном пособии предпринята попытка рассмотреть антикризисное управление во всем комплексе его проблем, связанных с государством, экономикой, производством, организацией, человеком. При этом принимаются во внимание не только возможные масштабы кризиса, но и его различные формы, содержание, причины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

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

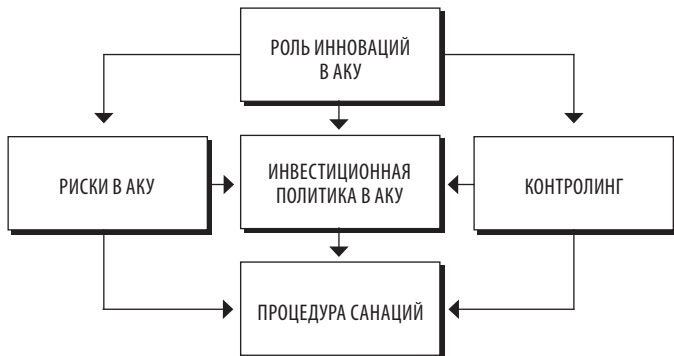
ЧАСТЬ 1.
КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ
МАКРО- И МИКРОРАЗВИТИЯ



ЧАСТЬ 2.
ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АКУ



ЧАСТЬ 3.
МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ (АКУ)



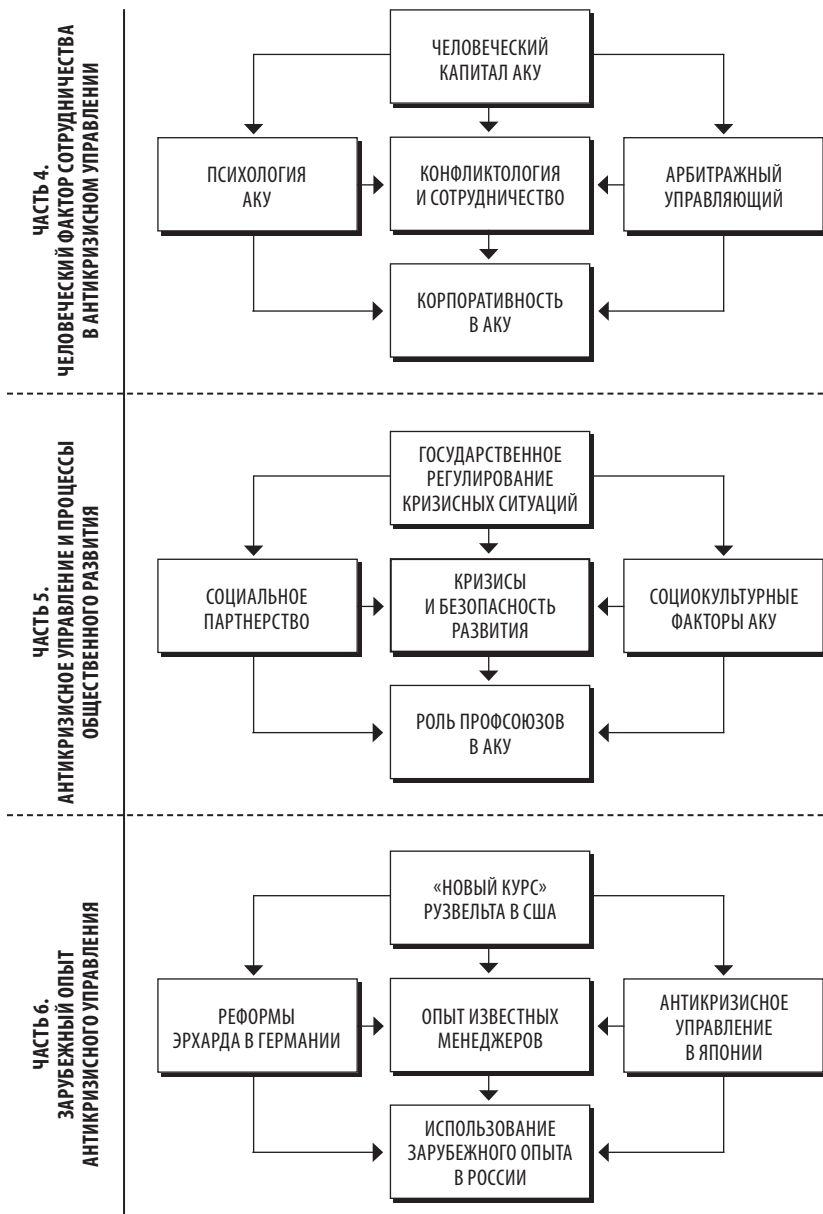


Рис. 1. Концепция антикризисного управления

Концепция антикризисного управления, представленная в данном учебном пособии, состоит из шести частей (см. рис. 1).

В первой части рассматривается сущность объективного явления, которое характеризуется понятием «кризис», представлены описание и анализ различных кризисов — социально-экономических, экономических, научные точки зрения на их структуру и причины возникновения. Здесь также делается определенный акцент на доказательстве возможности и необходимости управления кризисами на различных фазах его появления, проявления и разрешения. Дается типология кризисов, необходимая для понимания его признаков и характеристик.

Вторая часть посвящена основным чертам антикризисного управления. Она включает материал по диагностике кризисов, реструктуризации организации, проблемам стратегии и тактики антикризисного управления, реализации процедур банкротства. Центральной темой этой части является технология антикризисного управления, в которой находят отражение и реализацию основные черты антикризисного управления.

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

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

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

В шестой главе дается позитивный опыт антикризисного управления в индустриально развитых странах — США, Германии, Японии; дается анализ деятельности по антикризисному управлению известных зарубежных менеджеров, в частности Ли Якокки.

Здесь рассматриваются также проблемы использования зарубежного опыта антикризисного управления в условиях России.

Учебное пособие подготовлено с учетом современных принципов технологии образования.

Именно поэтому каждая тема начинается с изложения проблематики рассматриваемого учебного материала. Это своеобразная проблемная ситуация, которая вводит в атмосферу проблематики темы и способствует эффективному переходу от рассуждений с позиций здравого смысла и имеющихся знаний к новому, более глубокому, конкретному и систематизированному знанию. Она используется для предварительного обсуждения в группе наиболее важных и интересных проблем на уровне здравого смысла. Ведь здравым смыслом и определенным жизненным опытом обладает каждый человек, и процесс обучения — обогащение его опыта знаниями и корректировка здравого смысла, и это должен понять и почувствовать каждый обучающийся. Предварительное обсуждение проблем, составляющих основу систематизированного знания, выполняет важную функцию в усвоении знаний. Кроме того, обсуждение проблем подготавливает почву для восприятия знаний и мотивирует их ожидание. Обучение по проблемным ситуациям — очень важный фактор современного образования. Графический материал, широко представленный в учебнике, также способствует систематизации и агрегированию знаний, учит выделять главное, искать связи. Это способствует развитию методологической культуры.

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



▶ ЧАСТЬ I

КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ МАКРО- И МИКРОРАЗВИТИЯ

ГЛАВА 1

КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

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

1.1. ПОНЯТИЕ КРИЗИСА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ И ПРИЧИНЫ ЕГО ВОЗНИКНОВЕНИЯ

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Существует точка зрения, что кризисы являются характерной чертой капиталистического способа производства и должны отсутствовать при социалистическом. В прошлом имелись даже такие теоретические положения, что при социализме не существуют кризисы — есть только «трудности роста».

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

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

Такие представления могут иметь весьма негативные последствия: если с этих позиций рассматривать управление фирмой, то при разработке, например, стратегии ее развития нет необходимости предвидеть и учитывать возможность кризиса. Насколько реальной при этом будет стратегия, если в действительности кризисы закономерны?

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

Можно взглянуть на проблему кризиса и в ином ракурсе.

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

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

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

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны друг с другом, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях (рис. 2).

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

Развитие характеризует изменения предмета, средств труда и человека. Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия ее функционирования. Фактом развития являются повышение производительности труда, из-

менение его характера, возникновение новой технологии. При этом, конечно, меняются и условия функционирования социально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

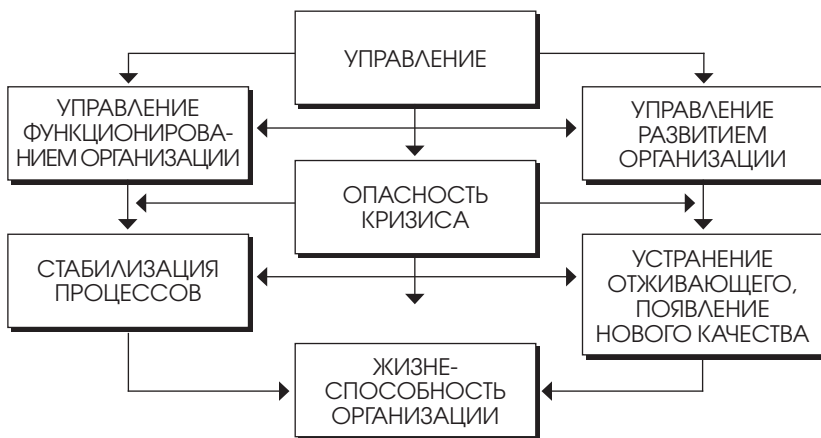


Рис. 1.1. Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе (организации)

В о п р о с ы д л я р а з м ы ш л е н и я

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



Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, но их возникновение обусловлено не только субъективными, но и объектив-

ными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития — они могут возникать и в самих процессах функционирования. Это, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, точными технологиями и условиями ее использования (помещение, климатическая среда, технологическая культура и пр.).

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

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

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

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

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и последствия — возможно, обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса, может быть, даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция.

Существует возможность и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Это может объясняться и определенными политическими причинами.

Вообще последствия кризисов теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

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

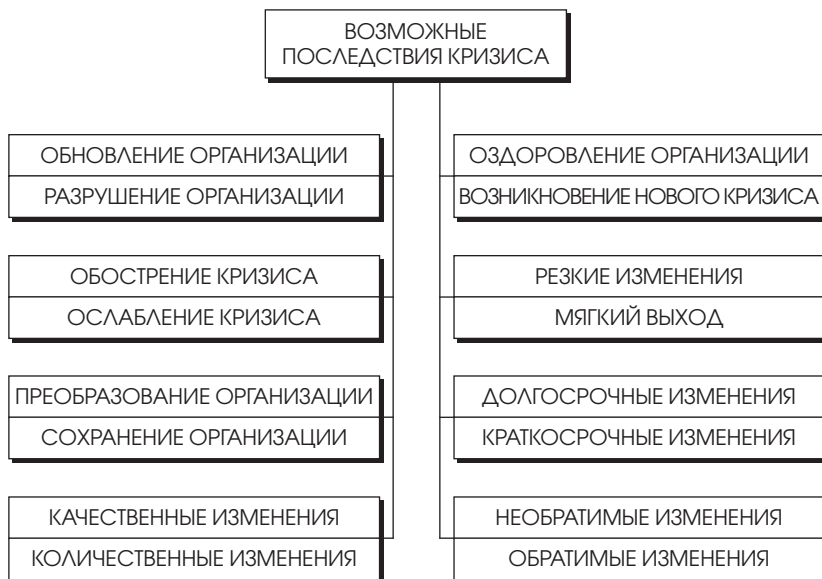


Рис. 1.3. Возможные последствия кризисов

1.2. ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСОВ

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

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

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

В зависимости от проблематики кризиса можно выделить макро- и микрокризисы.

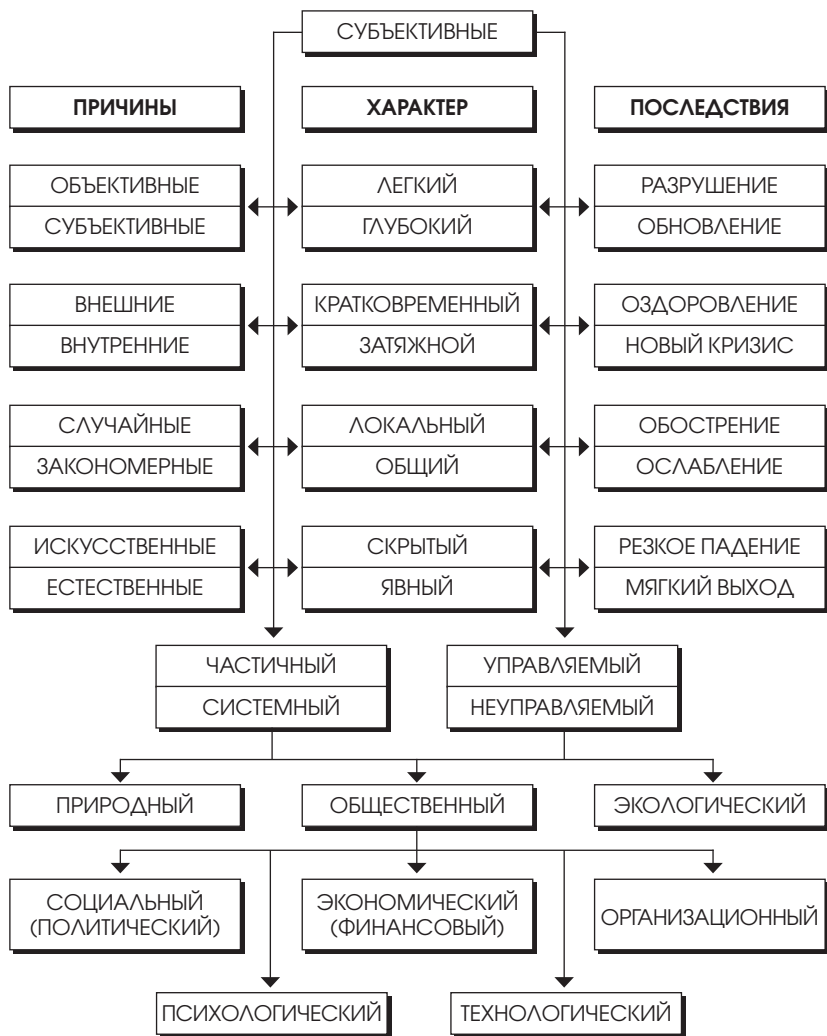


Рис. 1.4. Типология кризисов

Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики; микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, даже будучи локальным или микрокризисом, как цепная реакция может распростра-

няться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает в том случае, когда отсутствуют управление кризисными ситуациями, меры локализации кризиса и снижения его остроты или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса (возможно и такое).

В зависимости от структуры отношений в социально-экономической системе, дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

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

В группе экономических кризисов можно отдельно выделить финансовые кризисы.

Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовые возможности фирмы. Это кризисы денежно-выражения экономических процессов.

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

Особое положение в группе социальных кризисов занимают кризисы политические — кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития и переходят в кризисы экономические.

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

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения. Организационные кризисы проявляются в возникновении неразберихи, деловых конфликтов, безответственности, сложности контроля, что бывает при неумеренном или быстром росте социально-экономической системы, изменений условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестройке, рождающей бюрократические тенденции.

Часто такие кризисы парализуют организационную деятельность или вызывают неумеренную бюрократизацию.

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

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

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

Природные кризисы вызваны природными условиями деятельности и жизни человека.

Их причины — землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения и наводнения.

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

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

В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой

— экологических. Это кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека, — истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

Кризисы также могут быть предсказуемыми и неожиданными.

Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием НТП.

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

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

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

Кроме того, кризисы бывают острыми и мягкими.

Острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запутанный клубок.

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

Все возможные кризисы разделяются также на затяжные и временные. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

1.3. ПРИЗНАКИ КРИЗИСА: РАСПОЗНАВАНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ

Классификация кризисов имеет большое значение в их распознавании, а следовательно, и успешном управлении ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры, «подсказывающие» или опреде-

ляющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Социально-экономическая система является саморегулирующейся системой. Это значит, что в ее существовании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равновесия. Но ведь управление потому и существует, что, с одной стороны, оно является частью этих механизмов, а с другой, оно необходимо для того, чтобы, опираясь на эти механизмы обеспечивать менее болезненное и более последовательное с точки зрения интересов человека развитие социально-экономической системы.

Но это возможно только в том случае, если будут известны тенденции поведения и развития социально-экономической системы, ее характеристики и признаки состояния, наступления определенных фаз этого состояния и этапов объективного развития.

Преодоление кризисов — управляемый процесс. Об этом свидетельствуют многие кризисы, происходившие в истории развития человечества, производства и экономики. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления.

Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления (рис. 1.5).

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи могут многое сказать и об опасности кризиса, и о его характере.

В управлении социально-экономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Это контроль процессов развития и отслеживание их тенденций по критериям антикризисного управления. Ведь существует предсказание погоды, землетрясений, солнечной активности. Этим занимаются специальные службы.

Почему же в системе управления не может быть аналогичных служб?

Но для такого предсказания необходим четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций. Вообще в распознавании кризисов участвуют все показатели оценивания состояния социально-экономической системы.

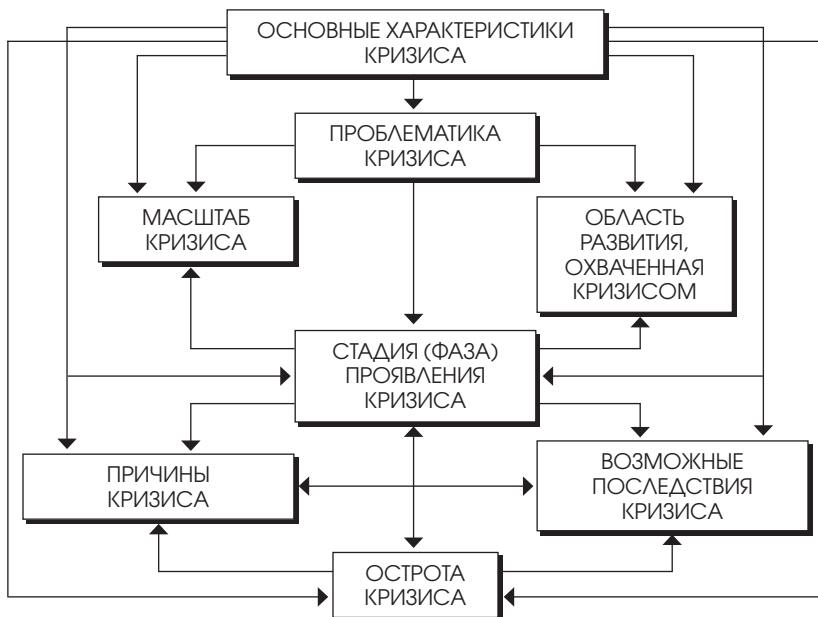


Рис. 1.5. Ключевые характеристики оценки кризиса

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

Существующая в настоящее время система показателей не была ориентирована на распознавание кризисов. Она работала на управление ситуациями последовательного и «неуклонного» (так, по крайней мере, считалось в нашей стране) развития. Поэтому необходима разработка новых, по-видимому, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент кризисных ситуаций.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их конструирования и практического использования. В современном механизме управления это является его наиболее слабым звеном. Речь идет в конечном итоге о методологии распознавания кризиса во

всех аспектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов.

Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией этой работы, т.е. с наличием специалистов, определением функций их деятельности, вынесением рекомендаций или решений, взаимодействием в системе управления. Предполагается подготовка и наличие не только так называемых антикризисных менеджеров, но и специализированных в этой деятельности аналитиков.

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

1.4. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

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

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

Деятельность человека построена на удовлетворении его интересов, которые изменяются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии не только у отдельного человека, но и у целых социальных групп или классов общества.

Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения определяют как возможность, так и необходимость кризисов. Именно это является основой всех кризисов в социально-экономической системе — даже кризисов, связанных с природными условиями.

Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических целях, перерастание их в кризисы политические и социально-экономические.

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

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

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

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

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

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

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

В о п р о с ы

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

ГЛАВА 2

КРИЗИСЫ В ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

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

2.1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ И ЦИКЛИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ

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

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

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

Проявление этого противоречия в разные исторические периоды и в различных странах имеет свою специфику. Однако кризис как любое явление общественного развития имеет определенные особенности. Сущность экономического кризиса проявляется в значительном рассогласовании производства и потребления. Это нарушает нормальное функционирование всей экономической системы и проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, нарушении про-

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

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

Наиболее глубоко и обстоятельно исследовал эту проблему К. Маркс. Он изучал причины кризисов и обосновал их закономерный характер. Известный ученый-экономист В. Леонтьев писал: «Теория делового цикла явно в долгу перед Марксовой политэкономией».

Вряд ли было бы преувеличением сказать, что три тома «Капитала» в гораздо большей степени, чем какая бы то ни была другая работа, способствовали выдвиганию этой проблемы на передовые рубежи экономических дебатов.

2.2. ИСТОКИ И НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ ПРИЧИНЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

Противоречие между производством и потреблением — главная, но не единственная причина экономических кризисов. Истоками экономических кризисов являются комплексы противоречий, которые накапливаются и обостряются в разнообразных процессах экономического развития. Многие противоречия и их обострение можно предвидеть, но не всегда можно полностью их устранить. Изменение потребностей и интересов человека, а следовательно, и спроса на те или иные виды продукции, естественно и закономерно.

Производство до определенной степени является инертным и может лишь периодически перестраиваться. Научно-технический прогресс, который определяет возникновение новых технологий, также имеет импульсивный характер: накопление потенциала новых открытий и — реализация его в технологических решениях; он же, по мнению многих специалистов, определяет и продолжительность циклов.

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

Точки зрения о причинах экономических кризисов весьма противоречивы. Воздействие одних и тех же факторов на цикличность экономического развития в разные периоды и на разных этапах различно, и проявление их в отдельных государствах имеет отли-

чительные особенности. Потребность в обновлении основного капитала является стимулом экономического оживления. Исходным толчком служит замена оборудования и технологии, поэтому обновление основного капитала является материально-технической основой экономического цикла и причиной возникновения кризиса. Сокращение периодов цикла (с 10–11 лет в XIX в. до 7–8 лет в предвоенные и 4–5 лет в послевоенные годы XX в.) характеризует ускорение развития НТП в современном мире.

2.3. НАУЧНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ОБЪЯСНЕНИЯ ЦИКЛОВ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

Если экономическое развитие имеет циклический характер и главной характеристикой циклов является кризис, то возникают вопросы, имеющие большое практическое значение.

Во-первых, чем определяется, почему и как изменяется длительность цикла? Во-вторых, возможны ли эффективное воздействие на цикличность, управление кризисами? Позволяет ли природа экономических кризисов смягчать, отодвигать кризис, сокращать время его протекания? По Марксу главная причина цикличности капиталистической экономики и экономических кризисов — непреодолимые противоречия между общественным характером производства и частным присвоением его результатов; это усложняет, по его мнению, устранение кризисов в условиях капитализма.

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

Более близки к марксистской позиции экономисты, которые считают причиной кризиса диспропорциональность развития экономики, или «неравновесие» рынка. Кризисы, по их мнению, обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей — а это следствие несовершенного, непрофессионального управления.

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

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

Существует и психологическая теория кризисов. По мнению Й. Шумпетера, каждой фазе свойственна своя психологическая картина, формирующая отношение к инвестициям.

Паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, эйфория в условиях подъема стимулирует горячку. «Меняющиеся ситуации» формируют неравномерность инвестиционного цикла.

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

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

2.4. ИСТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

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

Первый периодический кризис произошел в 1825 г. в Англии, где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Сле-

дующий кризис был в 1836 г. в Великобритании и США. Кризис 1847 г. охватил все страны Европы, Северную и Южную Америки, а кризис 1873–1878 гг. — большинство европейских стран и США и превзошел все предыдущие по своей продолжительности. Мировые экономические кризисы проходили в 1900–1903, 1907, 1920 гг., но все они не идут ни в какое сравнение с мировым кризисом 1929–1933 гг., который охватил весь капиталистический мир и все сферы экономики. Совокупный объем промышленного производства капиталистических стран сократился тогда на 46%, выплавка стали — на 62%, добыча угля — на 31%, производство продукции судостроения сократилось — на 83%, внешнеторговый оборот — на 67%, число безработных достигло 26 млн человек, или 25% всех занятых в производстве, реальные доходы населения уменьшились в среднем на 58%. Кризис сопровождался огромным количеством банкротств — только в США разорилось 109 тыс. фирм.

Посткризисная депрессия была затяжной. После некоторого оживления в 1937 г. наступил новый кризис, характеризующийся тем, что ему не предшествовала фаза подъема.

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

После Второй мировой войны в 1948–1949 гг. разразился локальный экономический кризис, охвативший США и Канаду. В США объем промышленной продукции упал на 18,2%, в Канаде — на 12%; общий объем развитых капиталистических стран сократился на 6%. Очередной экономический кризис в капиталистических странах возник в 1957–1958 гг. — в США, Японии, Франции, Канаде, Великобритании, Бельгии, Швеции, Нидерландах, Финляндии и других странах. Но самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1974–1975 гг., охвативший все капиталистические страны и отличавшийся высоким уровнем инфляции. Характерной особенностью этого кризиса было переплетение его с глубокими структурными кризисами, поразившими важнейшие сферы производства — энергетику, сырьевые отрасли, включая и сельское хозяйство, а также валютную систему.

Понимание и объяснение цикличности экономического развития, признание его объективных причин видоизменялись во времени вместе с изменением самой социально-экономической действительности. Российские экономисты обычно выделяют три этапа изменения взглядов на экономические циклы.

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

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

Третий этап — с середины 1960-х гг. до настоящего времени. В этот период, во-первых, стало уделяться особое внимание разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем преимущество было отдано именно эндогенным факторам. Во-вторых, определилась позиция ряда специалистов, которые утверждали, что правительства развитых стран далеко не всегда стремятся к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а нередко проводят так называемую проциклическую политику, т. е. провоцируют и поддерживают цикличность.

2.5. МЕХАНИЗМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ В ЭКОНОМИКЕ

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

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

ствия предполагает тесную связь друг с другом: как только приходит в действие один из данных механизмов, начинает функционировать и второй. Если, например, в положении равновесия происходит автономное (не зависящее от экономической системы) изменение спроса в виде прироста инвестиций, то в движение приходит мультипликатор, который вызывает целый ряд изменений дохода. А изменение дохода приводит в движение действие акселератора и порождают изменения в объемах производственных капиталовложений. Изменения в капиталовложениях опять приводят в действие механизм мультипликации, который порождает изменение дохода, приводящее к новым капиталовложениям.

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

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

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

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

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

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

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

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

Концепция «политического делового цикла» базируется на том, что зависимость между уровнем безработицы и инфляции определяется по типу «кривой Филлипса»: чем меньше безработица, тем быстрее растут цены. Сторонники данной концепции полагают, что экономическое положение страны существенно влияет на популярность правящей партии. Главными экономическими показателями, на которые реагирует население, считаются темпы инфляции и норма безработицы: чем ниже их уровни, тем при прочих равных условиях больше голосов будет подано на предстоящих выборах за правящую партию или президента.

С целью обеспечения себе победы правительство принимает меры для поддержания такого сочетания уровней инфляции и безработицы, которое представляется наиболее приемлемым избирателям. Поэтому администрация после прихода к власти старается снизить темпы роста цен путем искусственного провоцирования кризисных явлений, а к концу своего правления начинает решать противоположную задачу — повышает уровень занятости.

Это вызывает рост цен, но расчет делается на то, что к выборам уровень занятости повысится, а инфляция не успеет набрать полной силы. Партия власти может обеспечить победу.

Так, в ходе выборной кампании в СССР в 1986 г. было много шума о том, что будто бы спад производства остановлен и начинается стабилизация социально-экономического положения. К сожалению, и в 1987 г. спад продолжился, а впереди страну ожидала неминуемая депрессия.

2.6. ФАЗЫ ЦИКЛА И ИХ ПРОЯВЛЕНИЕ

Для классического цикла кризиса характерны четыре фазы.

1. Кризис (спад). Происходят сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, рост без-

работицы и количества банкротств. При этом степень негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли различна. В отраслях, поставляющих предметы повседневного потребления, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах. В то же время при неблагоприятной экономической ситуации потребители могут чуть ли не полностью прекратить закупки оборудования или бытовой техники в ожидании лучших времен. Соответственно падение производства в металлургии, тяжелом машиностроении, отраслях, производящих холодильники, автомобили и т. п., бывает, как правило, гораздо большим, чем в легкой и пищевой промышленности. Реакция на кризис монополий и немонополизированных секторов экономики также различна. Если в отраслях с высоким уровнем концентрации производства в период кризиса цены почти не снижаются при резком сокращении объемов производства, то в отраслях с низкой концентрацией производства происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов выпуска продукции. Иначе говоря, монополии, используя свою экономическую власть, с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

2. Депрессия (стагнация). Эта фаза (более или менее продолжительная — от полугода до трех лет) приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, фаза обретения нового равновесия. Для нее характерна неуверенность и беспорядочные действия.

Доверие предпринимателя к конъюнктуре восстанавливается с трудом, он еще не рискует вкладывать значительные средства в бизнес, хотя цены и условия хозяйствования стабилизируются. Эта фаза характеризуется во многих случаях падением нормы процента.

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

4. Подъем (бум). Ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты. В то же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводя-

щий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии подготавливает базу для нового, периодического кризиса.

Первоначальным «толчком» (причиной) нового периодического кризиса является сокращение совокупного спроса, после чего снова начинается спад производства, падение занятости, уменьшение доходов, сокращение расходов и спроса. Что же касается факторов, вызывающих первоначальное сокращение совокупного спроса, то они могут быть самыми разными: замена изношенного оборудования (уменьшаются прежние закупки сырья, материалов, запчастей), падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитный процентов, нарушение закона денежного обращения, различные политические события, непредвиденные ситуации и т.д. Все это может нарушить сложившееся рыночное равновесие и дать толчок очередному экономическому кризису.

2.7. МНОЖЕСТВО И РАЗНОВИДНОСТИ ЦИКЛОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

С учетом многообразия причин (возбудителей) циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз кризисов ученые различных направлений предлагают разновидности циклов:

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

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

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

- *циклы Китчина* продолжительностью 3–5 лет, порождаемые динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях;

- частные хозяйственные циклы, охватывающие период от 1 до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

В современных условиях ученые уделяют большое внимание теории «длинных волн» Н.Д. Кондратьева (1892–1938 гг.). Еще в 20-е гг. XX в., изучая вопросы динамики хозяйственной конъюнкту-

ры в СССР, Кондратьев проводил экономические сопоставления ряда показателей, характеризующих развитие нашей экономики, с динамикой мирового капиталистического хозяйства, в результате чего выработал концепцию «длинных волн» капиталистического воспроизводства. Обобщив огромный статистический материал, Кондратьев доказал, что наряду с известными малыми циклами капиталистического воспроизводства (продолжительностью 8–10 лет) существуют большие воспроизводственные циклы средней продолжительностью — 48–55 лет, в которых он выделил две фазы, или две волны: повышательную и понижательную: первый цикл — с 1787–1792 гг. до 1810–1817 гг. (повышательная волна) и с 1810–1817 гг. до 1844–1851 гг. (понижательная волна); второй цикл — с 1844–1851 гг. до 1870–1875 гг. (повышательная волна) и с 1870–1875 до 1890–1896 гг. (понижательная волна); третий цикл — с 1890–1896 гг. до 1914–1920 гг. (повышательная волна) и с 1920 г. до 1940 г. (понижательная волна). Согласно его расчетам четвертый большой цикл должен был начаться с конца 1940-х и продолжаться до начала 1970-х гг. Ожидалась повышательная волна, а с начала 1970-х до середины 1980-х — понижательная волна. Переход от понижательной волны четвертого цикла к повышательной волне следующего, пятого большого цикла должен, по этим расчетам, произойти в начале 90-х гг., а высшая точка повышательной волны пятого цикла будет достигнута в первом десятилетии XXI в.

Опыт развития мировой экономики показал, что кондратьевские «длинные волны» достоверно прогнозируют развитие общественного воспроизводства. Поэтому его теория получила признание во многих странах мира. В 1980–90-х гг. этой теории был посвящен ряд международных конференций, на которых был сделан вывод о том, что в мире существует закон цикличности как единой формы развития природных и общественных процессов, причем закономерности социального и экономического характера не могут быть поняты без учета влияния природно-экологических циклов, их синхронизации и взаимодействия.

Идеи Кондратьева с учетом развития науки исследуются многими учеными. Весьма плодотворно в этом направлении работает австрийский экономист Й. Шумпетер. В своей работе «Деловые циклы» (1939) он обосновал концепцию, согласно которой главной движущей силой долговременных колебаний капиталистической экономики является волнообразная динамика технических и технологических нововведений. В современных условиях «длинные волны» не могут оказывать существенного влияния на традиционные промышленные циклы. Если кризис разражается в период понижательной волны

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

2.8. ВИДЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ И ИХ ДИНАМИКА

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

Во-первых, явление цикличности признается как многомерное, ряд его форм носит общемировой характер. Более того, в своеобразных формах цикличность признается и в условиях директивно-плановой экономики. Во-вторых, цикличность в целом, в том числе и ее самая разрушительная фаза — экономический кризис, — признается не только и не столько как общественное «зло», а скорее как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений. Колебания экономической активности оцениваются как одно из условий обновления и роста. В-третьих, поскольку движение происходит не по кругу а по спирали, цикличность признается формой прогрессивного развития общества. В-четвертых, необходимо углублять объективные знания о циклах, их причинах и находить эффективные методы и средства для сглаживания их отрицательных последствий. Вместе с тем нельзя игнорировать и тот факт, что ряд видных экономистов не признают общемирового характера цикличности и доказывают, что циклы и кризисы — это результат внутренних особенностей каждой страны.

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

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

Промежуточный кризис отличается от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления. Он менее глубок и менее про-

должителен по сравнению с периодическим и, как правило, носит локальный характер. Подобные кризисы имели место в капиталистических странах в 1924 и 1927 гг., а в 1953–1954 и 1960–1961 гг. – только в США и Канаде.

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

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

Структурный кризис является нарушением общего объективно-экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства. Это проявляется в серьезных диспропорциях между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития, с другой стороны (например, энергетический, сырьевой и продовольственный кризисы на Западе, парализовавшие развитие экономики в 70-е гг.).

Перед наступлением очередного периодического кризиса производство достигает наиболее высокого уровня, за которым уже начинается перепроизводство. Но возможности сбыта пока еще кажутся радужными, и банки продолжают кредитовать промышленность и торговлю, способствуя тем самым расширению производства и увеличению предложения.

Представьте себе что на автострате взорван мост и передние машины остановились перед пропастью, но машины, следующие за ними, ничего не подозревая, продолжают ехать, пока, наконец, не будет перекрыто движение на каком-нибудь отрезке этой трассы. Чем длиннее «пробка», тем сложнее ее будет ликвидировать.

В о п р о с ы

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

ГЛАВА 3

КРИЗИСЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ)

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

3.1. ГОСУДАРСТВО В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ И ИСТОКИ КРИЗИСОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

Конечно, крайнее проявление этих тенденций в чистом виде на практике нереально.

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

Мировой опыт свидетельствует, что государство играет значительную роль в развитии капиталистической экономики. Основными формами масштаба и степени усиления экономической деятель-

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

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

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

К функциям государства, связанным с экономикой, относятся следующие:

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

■ ресурсно-распределительная — разработка и реализация правил распределения лимитированных национальных природных ресурсов;

■ координирующая — обеспечение пропорциональности национального хозяйства в отношении экономических секторов, отраслей, продуктовых групп, рынков, социально-экономической структуры общества и т. п.;

■ лицензионная — конкретизация в интересах общества общих правил применительно к организации определенного вида деятельности;

■ контрольная — обеспечение соответствия фактически осуществляемой деятельности правилам ее организации;

■ инвестиционно-технологическая — формирование национальной научно-исследовательской, инвестиционной и инновационно-технологической политики;

■ сертификационно-стандартизационная — установление технико-эксплуатационных норм и обеспечение обязательной унификации изделий;

■ правозащитная — обеспечение юридических гарантий и защиты экономических интересов участников хозяйственных отношений;

■ охранно-защитная — определение правил и организация охраны имущества экономических субъектов;

■ экологозащитная — установление правил и требований по защите окружающей природной среды;

■ медико-санитарная — определение требований по технике безопасности и охране труда, фитосанитарной защите и т. п.;

■ мотивационно-пропагандистская — информирование и мотивация населения в целях поддержки правительственных инициатив.

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

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

Что касается общенациональных интересов, то их выразителем и исполнителем является государство. Вместе с тем государство — это публичный сектор, а не только власть как таковая или отдель-

ные ее ветви. Его основная функция — выявление, формирование, развитие, защита, обеспечение общих потребностей. Иначе говоря, государство в лице своего сектора предназначено для реализации общих интересов своих граждан, ради которых оно и существует.

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

- каждое министерство, если расходует бюджетные средства, конкурирует с другими министерствами за ограниченные ресурсы (финансовые, административные), за рабочее время законодателей;

- предельный объем совокупных государственных расходов устанавливается в процессе взаимодействия отраслевых министерств и министерства финансов.

Общий объем бюджетных ресурсов зависит от экономической ситуации, от решения правительства о ставках налогообложения, т.е. от выбора между двумя моделями экономики:

- ◆ высокие налоги и высокий уровень расходов или более низкие налоговые ставки и, соответственно, меньший общественный сектор;

- ◆ общий объем государственных расходов, их распределение между различными министерствами зависит и от соответствия политики отдельного министерства стратегическим целям правительства, которое вынуждено соизмерять нужды социально-экономической политики с другими потребностями (развитие инфраструктуры, охрана окружающей среды, инвестиции в промышленность, поддержание обороноспособности); оно не может не принимать во внимание и степень своей популярности среди избирателей, а также время, оставшееся до следующих выборов.

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

Чтобы преобразования в системе государственного управления проходили успешно, требуется максимальная общественная поддержка. Для этого политическим деятелям необходимо научиться решать две самостоятельные, но взаимосвязанные задачи: изучать общественное мнение и вместе с тем его формировать. Политическая работа предполагает два параллельных процесса:

1) информирование общественности о политике правительства и ее пропаганда;

2) информирование политических деятелей о мнении избирателей.

Мероприятия по налаживанию и развитию связи с общественностью должны стать частью процесса разработки политики.

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

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

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

3.2. ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

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

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

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

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

Вместе с тем в ряде сфер и видов деятельности конкуренция имела место. Однако она, во-первых, появилась в то время, когда система управления сложилась и закрепились в стереотипах поведения и менталитете; во-вторых, элементы, способствующие конкуренции, никогда не занимали прочных позиций в политической и экономической жизни, в фольклоре и образе жизни в целом; в-третьих, конкурентным явлениям и процессам противостояли новые антиконкурентные явления и процессы. Если говорить о советском периоде, то в условиях плановой экономики налицо было подавление конкуренции. Начало истории современной России убедительно свидетельствует, что ее стремление к мировому признанию сильнее инстинкта самосохранения.

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

Эгоизм и бесконтрольность элиты, в свою очередь, порождали отчуждение граждан от своего государства, которое регулярно свержало страну в революционные потрясения.

В межреволюционные периоды значительная часть российского общества демонстрировала отсутствие экономической и гражданской активности, желание отказаться от участия в общественной жизни, стремление вернуться к архаическим формам бытия. Главным образом, этот отказ проявлялся в отчуждении значительной части граждан от собственности и от государства — чужой же собственности, чужого государства не жалко, как и чужой элиты. В этом причина размаха исторических потрясений в российской истории.

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

Вместе с тем эгоистическое сопротивление большинства элиты любым демократическим начинаниям правителей, а главное, от-

сутствие массовой и организованной поддержки этих начинаний постоянно приводили эти начинания к краху. Более того, если поддержка масс и возникала, то она вскоре странным образом принимала характер бунта, «бессмысленного и беспощадного», что еще больше пугало элиту и отталкивало ее от поддержки любых проявлений реформаторства.

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

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

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

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

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

Реализуя идеологические лозунги частной собственности, свободного предпринимательства, свободного рынка, конкуренции, этот класс готов был поделиться экономической властью с созданным им самим классом собственников, но никак не передать ему вместе с объектами государственной собственности и право устанавливать правила экономической игры в государственном масштабе. Юридическое оформление этого процесса нашел в создании института государственной службы.

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

Вместе с тем нельзя не подчеркнуть, что государственная служба выполняла положительную роль в качестве противовеса разгулу рыночной стихии, заложенной в основу идеологии экономических реформ, начатых в начале 1990-х гг. В то же время следует отметить и негативную сторону: существование должностной иерархии как способа функционирования государственной власти, явившейся инициатором и мотором либеральных реформ, находилось и находится в вопиющем противоречии с самими основами и духом либерализма.

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

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

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

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

3.3. ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Между государством и обществом существуют сложные и противоречивые связи. Объясняется это тем, что государство и общество — это разные, не совпадающие образования.

Государство охватывает в обществе главное, всеобщее, универсальное, имеющее исключительно существенное значение для его исторической судьбы, оставляя все остальное многообразию жизни самому обществу и его индивидам. Поэтому государственное управление — это целенаправленная, организующая и регулирующая деятельность государства, придающая общественной жизни целостность, согласованность и социальную эффективность.

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

Современное и будущее состояние российского общества настоятельно требует опережающего государственного управления, т.е. управленческой деятельности, носящей профессиональный и творческий характер, способной переводить опыт и ценности

общества в процесс социализации, активно соединяющей знания с практикой, несущей в общество добро и наукоемкие технологии.

Представляется следующий механизм такого государственного управления:

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

Поскольку государственное управление опирается на государственную власть как организованную силу общества и распространяется на все общество, оно должно действовать осторожно, деликатно, осознавая историческую ответственность за судьбу общества.

России объективно некого догонять; она может параллельно с другими западными странами искать новый технологический уклад. Однако для того, чтобы преуспеть в этом, ей нужны развитое внутреннее хозяйство, уверенные позиции в мировой экономике и, конечно, свободное предпринимательство.

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

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

В нормативном соотношении функция первична, и организационная структура должна подстраиваться под нее, видоизменяясь по мере эволюции функции. Отклонения от этой нормы возникают в том случае, когда какой-либо орган управления формирует собственные цели таким образом, что подчиняет им работу управляемых объектов, или вырабатывает псевдофункцию, имитируя увели-

чение объема полезной деятельности и укрепляя тем самым свою значимость. Организационная патология проявляется, например, в гипертрофии контроля, преобладании заданий над стимулами, в дублировании управленческих процедур на различных уровнях государственных органов.

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

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

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

Разновидностями организационной патологии являются также социальная дезорганизация, бюрократизм, образование клик. Причинами социальной дезорганизации являются несогласованность действий, неадекватность методов руководства и внешние факторы.

Важное средство предупреждения социальной дезорганизации — построение гибких организационных структур, способных своевременно реагировать на изменение условий функционирования домашних хозяйств, предприятий и организаций.

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

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

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

- традиционного общества;
- общества с харизматическим типом легитимного политического господства;
- рационального общества;
- общества переходного типа.

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

Изменившиеся условия предъявляют совершенно новые требования к системе государственного управления. Старая система управления была основана на иерархической субординации, дистанцированности государственных структур и служащих от населения, насаждении атмосферы секретности. Действовавшие тогда атрибуты в условиях постиндустриального общества неприменимы, поэтому требуются коренные изменения в системе управления общественными процессами.

Реформа, по мнению западных специалистов, призвана выполнить триединую задачу:

1. Привести к установлению новых отношений между государством и его гражданами.

2. Способствовать введению новой практики принятия решений в государственных органах.

3. Помочь развитию между государством и государственными служащими отношений, основанных на доверии.

Специфика управленческих отношений, как известно, определяется характером и типом тех сфер общественной жизни, в которых они проявляются, т. е. экономической, социальной, политической и др. Многообразие управленческих отношений в государственной службе обуславливает выделение в качестве предмета анализа лишь те, которые персонифицируются и находят отражение в деятельности их конкретных носителей — политиков и администраторов, руководителей и подчиненных, служащих государственных органов.

Именно конкретные люди, действуя в рамках законно установленных норм права, придают им своеобразные, отражающие дух времени особенности правовой и управленческой культуры разных стран и народов.

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

Современный государственный аппарат продолжает оставаться громоздким и неповоротливым, не в полной мере приспособленным к условиям рыночной экономики. Не отвечают возросшим требованиям и кадры государственной службы. *«Нынешние функции государственного аппарата не приспособлены к решению стратегических задач, а знание чиновниками современной*

науки управления — это все еще очень большая редкость. В связи с этим необходимо проведение административной реформы. Ее результатом должно стать государство, адекватное нашему времени и целям, перед которыми стоит наша страна. Государственный аппарат должен быть эффективным, компактным и работающим».

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

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

В о п р о с ы

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

ГЛАВА 4

КРИЗИСЫ И БЕЗОПАСНОСТЬ РАЗВИТИЯ

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

4.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В СТРУКТУРЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

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

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

Различные виды опасностей разделяют на внутренние и внешние.

Внутренние опасности для общества и государства порождаются действиями различных радикально настроенных социальных, национальных, этнических групп, слоев, политических партий, движений, направленных на изменение конституционного строя, подрыв или ослабление экономических устоев, по-

литической стабильности и обороноспособности страны и государства.

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

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

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

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

В структуре национальной безопасности экономическая безопасность занимает особое место, поскольку все виды безопасности так или иначе не могут быть в достаточной степени реализованы без экономического обеспечения.

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

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

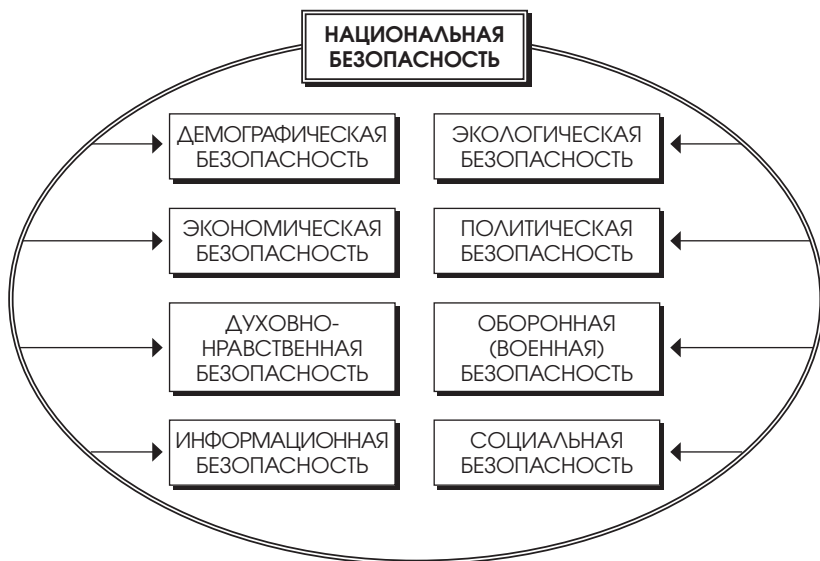


Рис. 4.1. Национальная безопасность в различных сферах жизнедеятельности общества

Экономическая составляющая оказывает существенное влияние на развитие политической системы общества, ее готовность и возможность противостоять действиям деструктивных сил. Без надлежащего экономического потенциала нельзя создать и обеспечить деятельность политических, правовых и силовых структур, способных успешно защищать политические интересы страны.

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

4.2. СИСТЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

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

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

К сожалению, темпы экономического роста на душу населения в Российской Федерации в 1990-е годы составили отрицательную величину (–8%). Среди 209 стран мира наша страна занимает по этому показателю 196-е место. В начале XXI в. разрыв в отставании России от наиболее развитых стран мира существенно не уменьшился.

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

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

Таблица 4.1

**ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ПОКАЗАТЕЛИ	ПОРОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ	ФАКТИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ	СООТНОШЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И ПОРОГОВЫХ ЗНАЧЕНИЙ
ДОЛЯ В ПРОМЫШЛЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	70%	50%	0,71
ДОЛЯ В ПРОМЫШЛЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ МАШИНОСТРОЕНИЯ	20%	15%	0,75
ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, % ОТ ВВП	25%	13%	0,6
РАСХОДЫ НА НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, % ОТ ВВП	2%	0,5%	0,25
ДОЛЯ НОВЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ В ОБЪЕМЕ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ (МАШИНОСТРОЕНИЕ)	6%	2,6%	0,43
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ	70 лет	64 года	0,91
РАЗРЫВ МЕЖДУ ДОХОДАМИ 10% САМЫХ ВЫСОКОДОХОДНЫХ И 10% САМЫХ НИЗКОДОХОДНЫХ ГРУПП НАСЕЛЕНИЯ	8 раз	12,9 раза	0,62
ДОЛЯ ИМПОРТА ВО ВНУТРЕННЕМ ПОТРЕБЛЕНИИ, ВСЕГО, В ТОМ ЧИСЛЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ	30% 25%	53% 30%	0,56 0,83
ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ СУБЪЕКТОВ РФ ПО ПРОЖИТОЧНОМУ МИНИМУМУ	1,5 раза	5 раз	0,3

Приведенные в таблице пороговые значения уровней экономической безопасности Российской Федерации применительно к началу XXI в., к сожалению, мало изменились.

Учитывая ослабление научно-технического потенциала, разрушение индустриальных основ национальной экономики, региональную экономическую дезинтеграцию, резкую дифференциацию в доходах и нарастание безработицы, возникновение чрезвычайных ситуаций, утечку финансовых средств за рубеж, можно сказать, что экономическая безопасность России продолжает ослабевать.

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

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

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

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

Большое значение для обеспечения экономической безопасности государства имеет ее технико-производственная составляющая, т.е. способность индустрии страны в случае нарушения внешнеэкономических связей или внутренних социально-экономических потрясений оперативно компенсировать их негативные последствия, устойчиво осуществлять расширенное воспроизводство, удовлетворять общественные (в том числе и оборонные) потребности. Данная составляющая тесно связана как с материально-вещественными, так и с социальными факторами производства. В результате значительного импорта машин и оборудования в Россию начала складываться все более ошутимая зависимость от западных поставок (особенно металлообрабатывающего, металлургического и химического оборудования). В случае обострения экономического или развязывания военного противоборства такая зависимость может привести к существенным экономическим затруднениям.

Вот почему так необходимо отечественное производство машинно-технической продукции высокого качества и в достаточном количестве.

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

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

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

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

Ведущим направлением НТП является гуманизация технического прогресса, усиление жизнеобеспечивающей ветви НТП, 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.

Второе важное направление НТП — снижение энергоемкости и металлоемкости общественного производства. Развитые страны существенно продвинулись на этом пути, постепенно переходя к такому типу экономического роста, при котором удовлетворение

производственных и личных потребностей людей сможет осуществляться при меньших удельных объемах вовлекаемых в производство ресурсов. Реализация данного направления будет способствовать обеспечению устойчивого развития отдельных стран и глобальной экономики.

Индустриально развитые страны уделяют исключительное внимание развитию информационных технологий. Развитие информационных сетей и спутниковой связи позволяет легко преодолевать национальные границы и придает жизни общества все более глобальный характер. Для нашей страны вызов глобализации означает необходимость постепенного перехода от энерго-сырьевого экспорта к более сбалансированному участию путем интеграции отечественного научного и технологического потенциала в мировую экономику, экспорта наукоемкой продукции и услуг, подключения к стратегическим альянсам.

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

Сегодня опасность утраты продовольственной независимости страны становится весьма реальной. Архаичность сельского хозяйства и в целом продовольственного комплекса России резко усугубились в результате избранного варианта проведения аграрной реформы. Поспешность в разрушении сложившихся структур и хозяйственных связей, обострение ценовых диспропорций между промышленностью и сельским хозяйством, практически полное открытие внутреннего рынка для импорта продуктов питания — все это подрывало базу для самообеспеченности страны продовольствием. Заметно снизилась товарность сельского хозяйства. Монополизм производителей сельскохозяйственной техники, «разбухание» посреднических структур, непродуманная налоговая и кредитная политика делали производство сельскохозяйственной продукции неэффективным. Доля импортного продовольствия составляла 30%. По данным Министерства сельского хозяйства России, доля импорта по мясу и мясопродуктам равна 34%, молоку и молокопродуктам — 18%, сахару (включая сахар-сырец) — 73%, растительному маслу — 42%, рыбе и рыбопродуктам — 50%. В крупных городах, особенно в Москве и Санкт-Петербурге, доля многих видов импортных товаров достигла 80%. Эти и другие данные показывают, что критический порог по продовольствию был значительно превышен. Это могло привести к диктату цен, а также

к разрушению отечественного производства, захвату российского внутреннего рынка.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Учитывая это, важно определить цели и рамки применения института банкротства, а также обеспечить иные меры воздействия на складывающуюся ситуацию, прежде всего посредством финансового оздоровления предприятий. Кроме того, существует опасность неадекватной оценки вероятности банкротства предприятия — прежде всего ввиду отсутствия надежных рейтинговых оценок его

кредитоспособности. Поэтому необходимо совершенствовать методику расчета этих оценок применительно к российским условиям.

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

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

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

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

В последние годы возросла значимость обеспечения информационной безопасности во всех сферах общественной жизни, включая экономическую. Это объясняется рядом причин: быстрым развитием возможностей информационной техники и технологии; усилением экономического противоборства между государствами, транснациональными корпорациями и фирмами; возрастающее воздействием на общественное сознание различных групп населения, интересами и потребностями клиентов и поставщиков.

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

По мнению специалистов, компьютер становится самым активным инструментом экономической борьбы и преступности, поскольку может предоставить официальную информацию об обладании определенным объектом ценностей, зафиксированную на

электронном носителе. Подделка кредитных карточек, воровство денег с помощью ЭВМ приняли характер подлинного бедствия в США, Италии и других странах.

Быстрыми темпами развивается и промышленный шпионаж (и контршпионаж). В США убытки частных фирм из-за хищения производственных секретов оцениваются десятками миллиардов долларов в год. По оценкам экспертов, из России за годы реформ вывезено ценнейшей информации об изобретениях, открытиях, «ноу-хау» на сотни миллиардов долларов. Ведется компьютерная борьба с конкурентами с помощью так называемых вирусов (программных закладок). Она происходит как на внутрифирменном, так и на международном уровне, усиливаясь по мере информатизации экономики государств. Таким образом, на старте XXI века особую роль и значимость приобретает информационная составляющая экономической безопасности.

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

- ◆ производства — динамика производства (рост, спад, стабильное состояние, темп изменения);
- ◆ реальный уровень загрузки производственных мощностей; доля НИОКР в общем объеме работ;
- ◆ темп обновления основных производственных фондов;
- ◆ стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загруженности в течение определенного времени);
- ◆ оценка конкурентоспособности продукции; возрастная структура и технический ресурс парка машин и оборудования;
- ◆ финансовые — объем «портфеля» заказов (общий объем предполагаемых продаж);
- ◆ фактический и необходимый объем инвестиций; уровень инновационной активности;
- ◆ уровень рентабельности производства; фондоотдача (капиталоемкость) производства;
- ◆ просроченная задолженность (дебиторская и кредиторская);
- ◆ доля обеспеченности собственными источниками финансирования оборотных средств;
- ◆ социальные — уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю промышленности или экономике в целом;
- ◆ уровень задолженности по зарплате;
- ◆ потери рабочего времени;
- ◆ структура кадрового потенциала (возрастная, квалификационная).

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

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

4.3. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ СТРАНЫ

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

В Федеральном законе РФ «О безопасности» от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ подчеркивается, что граждане, общественные и иные организации и объединения являются субъектами безопасности, обладают правами и обязанностями по участию в обеспечении безопасности в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными актами органов государственной власти и управления краев, областей, автономных областей и автономных округов, принятыми в пределах их компетенций в данной сфере.

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

Наиболее сильной подготовленной формой организации, призванной обеспечивать национальную безопасность, является государство. Государство осуществляет деятельность по обеспечению всех видов национальной безопасности: политической, экономической, социальной, экологической и оборонной. Государство направляет усилия всех граждан общества, независимо от их национальной принадлежности, на создание условий, способствующих защите их национальных интересов и интересов самого государ-

ства. Государство через систему своих органов принимает законы и другие нормативные акты и обеспечивает их проведение в жизнь всеми находящимися в его распоряжении методами, в том числе административными. Государству принадлежит монополия на законотворчество и принуждение при его реализации.

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

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

Об этом следует сказать особо. В российских СМИ и экономической литературе активно обсуждается идея, что экономика не может быть объектом государственного управления — ей надо предоставить неограниченную возможность стихийной саморегуляции.

Сторонники подобной идеи предали забвению весь мировой опыт экономического развития в течение XX столетия. Ни в одной стране, в том числе и в США, никогда рыночная экономика не приобрела системные свойства помимо и без государственного регулирования и управления. Другое дело — методы, формы и средства государственного управления.

В современном обществе и экономика, и политика, и социальная жизнь подлежат государственному регулированию и управлению. Но в каждой стране масштабы, формы государственного регулирования и управления различны, что определяется многими факторами.

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

Проблема состоит не в том, чтобы отстранить государство от управления экономикой, а в том, чтобы высвободить государство из объятий бюрократии, придать его управленческой деятельности нравственное, социально-культурное начало. Тогда и его роль в об-

ществе, в обеспечении экономической безопасности каждого гражданина и страны в целом станет конструктивной и созидательной.

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

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

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

В упомянутом Законе сформулированы следующие основные задачи Совета Безопасности РФ:

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

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

Законом «О безопасности» установлено, что в случае необходимости выработки предложений по предотвращению сложных (кризисных) ситуаций или ликвидации их последствий, по отдельным

проблемам защиты интересов личности, общества и государства (это могут быть и экономические интересы) Совет Безопасности РФ может создавать специальные межведомственные комиссии.

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

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

Экономическая безопасность России тесно связана с активизацией поддержки бизнеса.

Учитывая опыт развитых стран, необходимо обеспечить рыночную ориентацию всей управленческой деятельности администрации предприятий.

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

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

4.4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

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

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

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

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

В экономической литературе можно найти обоснование различных методов, способствующих выводу страны на путь устойчивого развития и обеспечения экономической безопасности. Рассмотрим некоторые из них.

1. Обеспечение эффективного взаимодействия государства и бизнеса в регулировании экономических процессов и упрочении экономической безопасности. Опыт социально-экономического развития ведущих стран Европы и Америки, а также российский опыт, показал, что ни полный уход государства из экономики, ни

полное огосударствление экономических процессов не дают положительных результатов. Экономическая деятельность государства не должна подменять рыночные механизмы. Государство должно быть желанным партнером бизнеса. Есть много сфер, где у государства и бизнеса совпадают интересы: создание условий для активизации инвестиционной и инновационной деятельности, формирование 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.

Хотя считается, что более 70% предприятий находится в частной собственности, государство, имея пакеты акций в акционерных обществах (АО), владеет солидным производственным потенциалом. Смешанная собственность преобладает в ключевых отраслях экономики — топливно-энергетическом комплексе (ТЭК), металлургии, машиностроении. Однако доходы от смешанных предприятий в бюджет страны крайне малы. Чтобы изменить положение, необходимо решительно улучшить работу представителей государства в советах директоров АО. Они должны быть надежными защитниками в АО национальных экономических интересов страны.

2. Повышение качества управления государственными унитарными и казенными предприятиями. Большинство из них производят продукцию для нужд обороны страны.

Эти предприятия не могут работать, подчиняясь только рыночным механизмам. За них должно отвечать государство, а они, в свою очередь, обязаны отвечать перед государством.

Пока этой взаимной ответственности нет. Министерство экономического развития и торговли РФ не отладило механизмы современного планирования, организации маркетинга и контроля за деятельностью казенных и унитарных предприятий.

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

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

3. Всемерная поддержка малого предпринимательства, которое позволяет обеспечить структурные сдвиги в производстве, активи-

зирать инновационные процессы, разрабатывать, осваивать новые технологии в различных отраслях национальной экономики.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Необходимо освободить от налогов затраты предприятий на НИОКР; создать с помощью государства инфраструктуру, обеспечивающую коммерциализацию результатов НИОКР; обеспечить субсидирование затрат отечественных предприятий и организаций на импорт технологий, поддержание функционирования опытных стендов, экспериментальных установок и производств. Чтобы добиться прорыва в этом важном направлении, государство должно использовать все имеющиеся рычаги воздействия: индикативное планирование, государственные инвестиции, таможенные пошлины, образовательную политику, выделение квот на закупки высокоэффективных технологий и «ноу-хау» и др.

Особого внимания заслуживает поддержка со стороны государства и коммерческих структур формирования «виртуальных корпораций» — часто рассредоточенных, не явно видимых и неформализованных глобальных конгломератов, действующих на основе сотрудничества и общих экономических интересов. В этих

системах происходит интенсивное перемещение идей, капиталов, технологий и высококвалифицированных специалистов.

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

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

Сейчас в рамках поиска путей возврата отечественного капитала из-за рубежа обсуждается вопрос о мере ответственности его владельцев за содеянные правонарушения. Существуют две точки зрения:

а) полная амнистия, в том числе за счет отмены ограничений на движение капитала;

б) ужесточение контроля и применение уголовной ответственности во всех случаях нелегального вывоза капитала (сторонники этой точки зрения — в основном представители силовых министерств).

Далеко не все представители российского банковского сообщества солидаризируются с теми, кто ратует об амнистии банкиров, которые нарушают законодательство в процессе вывода капиталов из России. Так, крупные отечественные банки, потерявшие сотни миллионов долларов в результате мошеннических операций, не могут вернуть их без помощи силовых ведомств и правоохранительных органов Российской Федерации, которые обладают оперативной информацией, кадрами и определенными полномочиями. Банки, со своей стороны, располагают тем, чего не хватает силовикам, — квалифицированными финансистами, средствами, необходимыми для проведения масштабных розыскных действий. Поэтому было бы полезно объединить усилия правоохранительных органов и банковского сообщества по возврату в страну незаконно выведенного капитала. Некоторые представители банковского сообщества считают, что банки могли бы направить в фонды

правоохранительных органов до 50% возвращенных средств на цели благотворительности и стимулирования.

Возврат капитала — это общенациональная проблема. Для ее решения необходимо объединение и сотрудничество всех порядочных граждан страны. Только таким путем можно добиться подлинных результатов.

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

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

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

В о п р о с ы

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

ГЛАВА 5

КРИЗИСЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (КОМПАНИЕЙ, ФИРМОЙ, ПРЕДПРИЯТИЕМ)

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

5.1. ОБЩИЕ И СПЕЦИФИЧЕСКИЕ, ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Возможно ли возникновение кризиса в деятельности отдельной организации? Это очень важный вопрос в проблематике современного управления (рис 5.1).

Практика показывает, что кризисы не только возможны — они отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации. При этом они могут не совпадать с ритмами общего развития или развития других организаций. Каждая организация имеет собственный потенциал развития, свои условия его осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития социально-экономической системы. Поэтому она находится в состоянии определенного отношения к общим циклам экономики, имея при этом собственные циклы, свои причины и возможности наступления и разрешения кризисов. Эту мысль можно представить в совокупности факторов, влияющих на кризисное развитие — внешних и внутренних, общих и специфических.

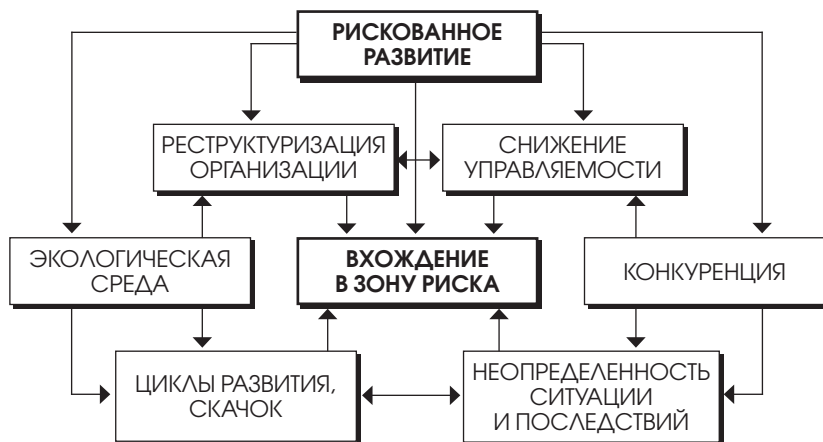


Рис. 5.1. Факторы рискованного развития

В о п р о с ы д л я р а з м ы ш л е н и я

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

Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии общего кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельной организации. Но в каждой организации влияние общего кризиса различно — все зависит от характера организации и области ее деятельности (государственная, частная, крупная, малая, коммерческая, производственная и др.), а также от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, профессионализм управления, персонал, социальная атмосфера и т. д.). Организация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или, наоборот, реагировать на них ухудшением собственного состояния.

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

При возникновении общего кризиса в России наблюдалась весьма заметная дифференциация различных организаций по степени проявления собственного кризиса: одни мгновенно оказались на

границ разрушения и исчезновения, другие долгое время сопротивляются кризисным явлениям, третьи находят возможности использовать положение для собственного блага, «ловить рыбку в мутной воде», процветать (может быть, временно) в сумятице, вызванной общими кризисными явлениями. Это объясняется многими причинами: антикризисный потенциал, профессиональное управление, стечение обстоятельств, повышенная экономическая активность, удачный риск. Все это внутренние факторы кризиса, которые противостоят внешним и используются для их нейтрализации.

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

5.2. ВОЗНИКНОВЕНИЕ КРИЗИСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Причины возникновения кризисов в организации могут быть различными. Но очень важно распознавать симптомы кризисного развития, чтобы своевременно использовать программы антикризисного управления. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса (рис. 5.2).

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, энерговооруженности может выявить предрасположенность производственной организации к наступлению кризиса. Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей.

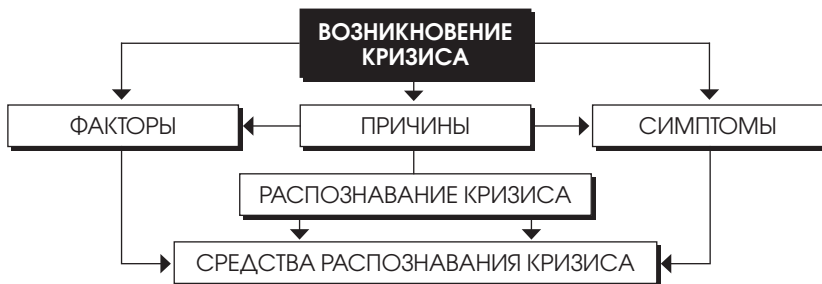


Рис. 5.2. Возникновение и распознавание кризиса

Факторы —стораживающие события.

Симптомы — проявление кризисных явлений.

Причины — источники возникновения кризиса.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В организации факторами кризиса могут быть снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам. Причинами могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы

мотивирования. Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.

5.3. ТЕНДЕНЦИИ ЦИКЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Первый этап — эксплерентный: зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого формирования будущей целостности. Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики.

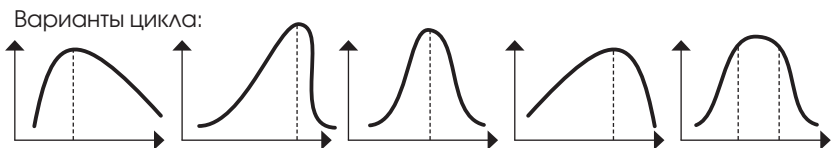
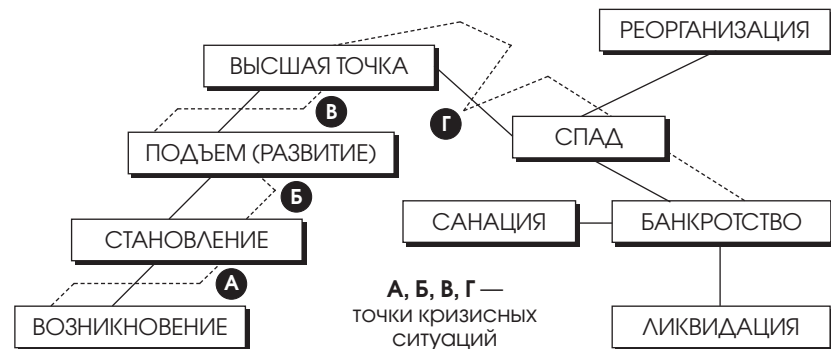


Рис. 5.3. Жизненный цикл организации — зоны промежуточного и заключительного кризисов

Фирма не оформилась окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы, новые идеи или услуги, зондирует рынок на предмет спроса. Это, как правило, рискованная деятельность. Поэтому здесь существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть уже на этапе ее возникновения. Кризис может быть быстротечным и сравнительно легким. К нему готовы, поэтому имеется прикрытие: фирма пока находится в структуре другой фирмы, более крупной и устойчивой (рис. 5.4).

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ		ПРИЧИНЫ КРИЗИСА
<ol style="list-style-type: none"> 1. Фанатизм лидера, возглавляющего коллектив. 2. Сплоченность коллектива вокруг лидера. 3. Мобильность и гибкость перехода к радикальным новациям. 4. Минимальный управленческий аппарат. 5. Простые организационные связи. 6. Высокая мобильность кадров к освоению новых видов деятельности. 7. Высочайшая взаимозаменяемость специалистов. 8. Четкая специализация научной направленности. 9. Творческая атмосфера в коллективе. 10. Интеллектуальный продукт имеет большую значимость. 		<p style="text-align: center;">УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие оригинальной идеи, проверенной на предмет практической необходимости. 2. Наличие специалистов (инноваторов), заинтересованных в реализации идеи. 3. Наличие необходимых инвестиций. 4. Перспективы производства и сбыта продукции, полученной на основе данной идеи.
	<p style="text-align: center;">КЛЮЧЕВЫЕ ЛОЗУНГИ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лучшая организация – отсутствие всякой организации. 2. У нас полный разгул демократии – будете делать только то и так, что и как я скажу. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Удельная заработная плата значительно ниже, чем в более крупных предприятиях. 9. Сложности превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность.

Рис. 5.4. Характеристика фирмы-эксплорента

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

Коллектив эксплерентной организации — это весьма инициативные люди. Лидером является человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом, имеющий сильный и волевой характер. Это антрепренер, т.е. человек, способный в силу своей предприимчивости начинать новое дело, ощутить его экономическую перспективность. Начинать дело трудно и опасно — здесь необходимы решительность и воля, доверие и уважение, активность и настойчивость.

Второй этап — патиентный: при удачном развитии событий организация (фирма) продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап (рис. 5.5). В связи с тенденциями роста требуются перестройка структуры, дифференциация функций управления, повышение эффективности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой.

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

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

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

Национальные виоленты почти всегда организуют венчурные, в том числе экплерентные, фирмы, связанные с разработкой нового продукта или дизайна, новыми организационными структурами продажи и производства. По оценкам специалистов, общее количество национальных виолентов в промышленной сфере не должно превышать 20%, в противном случае ослабнет «подпитка» развития новыми идеями, продукция или услуги могут быстро устаревать морально.

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ		ПРИЧИНЫ КРИЗИСА
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие группы лидеров (энтузиастов), работающих в одном направлении и делящих все трудности одинаково. 2. Сплоченность коллектива вокруг группы энтузиастов. 3. Мобильность и гибкость перехода к новациям, в особенности в начале существования фирмы данного типа. 4. Неусложненные организационные связи, в особенности в начале существования фирмы данного типа. 5. Небольшой управленческий аппарат. 6. Значительная взаимозаменяемость специалистов. 7. Изменение научной направленности в ходе жизнедеятельности фирмы. 8. Творческая атмосфера в коллективе. 9. Интеллектуальный продукт значителен. 10. Умение формировать потребности рынка исходя из своих потребностей. 		<p style="text-align: center;">УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие новых изделий (товаров, услуг), проверенных рынком. 2. Наличие специалистов, заинтересованных в завоевании рынка. 3. Наличие необходимых инвестиций. 4. Перспективы производства и сбыта продукции.
	<p style="text-align: center;">КЛЮЧЕВЫЕ ЛОЗУНГИ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выживает только сильнейший. 2. Хорошо только то, что плохо конкуренту. 3. Демократия хороша там, где она нужна. 	

Рис. 5.5. Характеристика фирмы-пациента

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

Жизнедеятельность фирм на стадии национального виолента хорошо описана швейцарским ученым Х. Фризенвинкелем. Некоторые группы развитых национальных виолентов, несмотря на свои размеры, не утрачивают способности к быстрому росту. Они динамичны и являются наиболее яркими примерами агрессивной конкуренции в верхнем эшелоне. Особенности их позиций на рынке часто обусловлены технологическими и организационными преимуществами в конкретной области производства и экономической деятельности. Стремление полностью использовать выгоды часто заставляет эти фирмы выступать как возмутители спокойствия, делает их минимально заинтересованными в сотрудничестве с другими гигантами.



Рис. 5.6. Характеристика фирмы-виолента

Эти компании — «слоны» — нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен повышенную стабильность. Последняя обеспечивается преимущественно тремя факторами: большие размеры, диверсификация, наличие широкой международной сети филиалов. В условиях жесткой конкуренции трудно постоянно быть первым в создании новшеств, но широкий в ассортиментном и географическом отношении охват рынка позволяет менее зависеть от исхода конкурентной гонки. Ни одно новшество, реализованное соперниками, не затронет всех сегментов рынка, следовательно, всегда остаются возможности догнать конкурентов. Часто «слоны» вполне сознательно избегают первенства, поскольку риск первопрободчества всегда велик. Они пускают в ход свои гигантские возможности только в том случае, когда успех уже наметился, и нередко при этом оттесняют новатора.

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

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

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

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

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

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ		ПРИЧИНЫ КРИЗИСА
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие сплоченного работоспособного коллектива. 2. Умение работать с клиентом независимо от его национальности. 3. Богатый опыт работы на национальном рынке. 4. Финансовая устойчивость. 5. Сформированная и стабильная номенклатура продукции. 6. Высокая техническая оснащенность. 7. Единство научных и производственных процессов. 8. Большие производственные мощности. 9. Возможность сверхприбылей. 10. Конкурентоспособность продукции. 		УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ <ol style="list-style-type: none"> 1. Образование первого филиала за рубежом. 2. Наличие специалистов, желающих осваивать другие национальные рынки. 3. Наличие зарубежных рынков, имеющих потребность в данных товарах. 4. Наличие возможность повысить эффективность работы материнской фирмы.
	КЛЮЧЕВЫЕ ЛОЗУНГИ ОРГАНИЗАЦИИ <ol style="list-style-type: none"> 1. Что хорошо <i>General Motors</i>, то хорошо Америке. 	

Рис. 5.7. Характеристика интернационального виолента

Так появляются фирмы-коммутанты (рис. 5.8), осуществляющие средний и малый бизнес, ориентированный на удовлетворение конкретных региональных потребностей, индивидуализированный подход к клиентам, использование достижений фирм-виолентов.

Коммутанты работают на этапе падения цикла выпуска какого-либо вида продукции. Как правило, это фирмы, отжившие свой век и выпускающие продукцию или оказывающие услуги, либо частично устаревшие, либо имеющие ограниченный спрос (в рамках только национального или регионального рынка).

Это могут быть как крупные и средние, так и малые фирмы. Их научно-техническая политика требует принятия решений о своевременной постановке продукции на производство, о степени

технологической освоенности изделий, выпускаемых виолентами, о целесообразных изменениях в них согласно требованиям специфических потребителей.



Рис. 5.8. Характеристика фирмы-коммутанта

Пятый этап — леталентный: деструктуризация фирмы, прекращение ее существования в прежнем виде. На этом этапе появляются фирмы-леталенты, т.е. фирмы, распадающиеся в связи с невозможностью их эффективного функционирования, или фирмы, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала. Такие глубокие изменения, естественно, могут породить осложнения самого различного характера, в том числе и ухудшение рыночных позиций.

5.4. ОПАСНОСТЬ И ВЕРОЯТНОСТЬ КРИЗИСОВ В ЦИКЛИЧНЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникают в переходные периоды развития фирмы, в периоды между этапами цикла развития. Такие периоды можно рассматривать как межэтапные процессы перехода фирмы от одного состояния в другое (рис. 5.9).

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

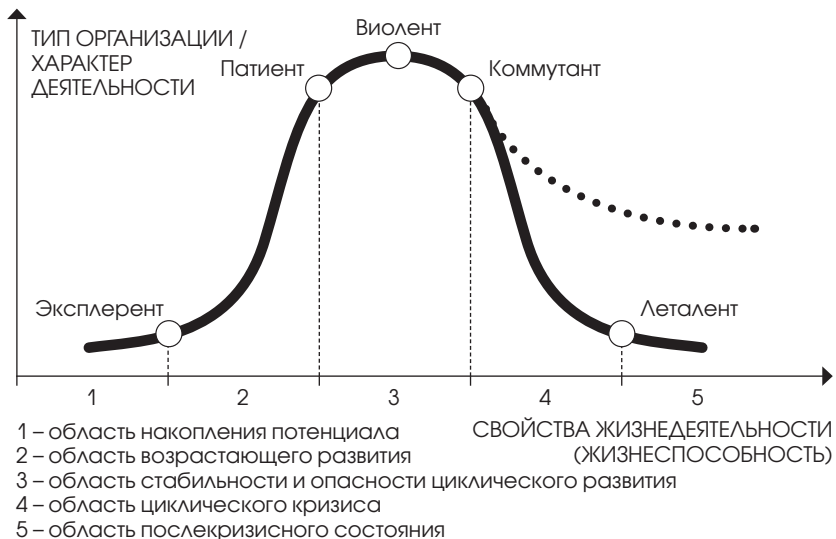
Возникновение потенциала отдельного развития рождает опасность кризиса — но не всегда разрушительного. Это может быть кризис обновления, кризис ускорения, кризис поиска. Кризис характеризует ключевое противоречие развития.

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

Кризисы при возникновении эксплорентов обычно незначительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или в отдельном регионе. Это связано с тем, что эти фирмы в большинстве своем малочисленны по персоналу, незначительны на рынке, готовы к неудаче. Во многих странах государство оказывает поддержку таким фирмам (малого предпринимательства), потому что они являются важной сферой предпринимательской активности в области инноваций, реагирования на изменение потребностей и спроса.

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

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



ЦИКЛИЧЕСКИЕ ОПАСНОСТИ КРИЗИСОВ

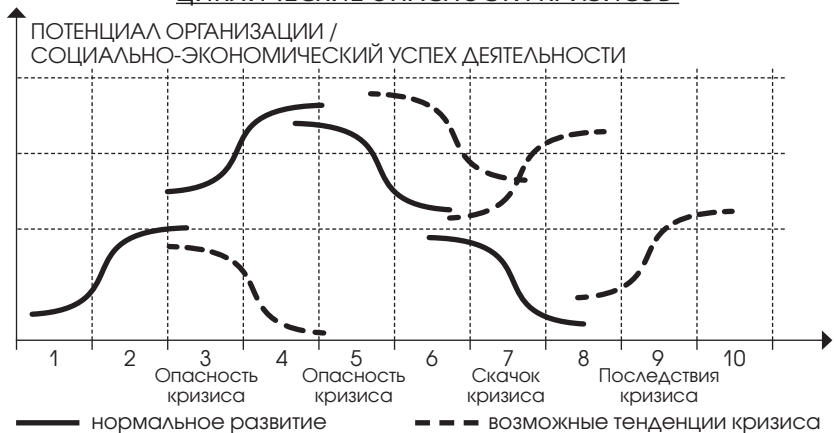


Рис. 5.9. Циклы нормального развития организации (фирмы)

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

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

Второй переходный период — становление: реальное появление новой фирмы как самостоятельной организации в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции и юридическое оформление. Для пациентов проблемы возможности кризиса изменяются радикальным образом. Начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала.

Пациенты вырастают из эксплерентов и в зависимости от стадии развития могут быть либо близки по влиянию на рынок к эксплерентам (начальная стадия развития пациента), либо соответствовать виолентам (заключительная стадия развития пациента); как показывает практика, количество неудач у этих фирм колеблется от 40 до 80%. Это объясняется тем, что управлять пациентами или эксплерентами — не одно и то же.

Пациенты крайне агрессивны в своих действиях и не обращают внимания на окружающую среду, поскольку им необходимо «захватить» определенную нишу рынка и доказать свою состоятельность. Эти фирмы с точки зрения решения вопросов предотвращения кризисов наиболее трудноуправляемы. Их агрессивность может компенсироваться только предпринимательской культурой всего общества.

Третий переходный период — утверждение: закрепление позиций фирмы на рынке, появление у нее определенных конкурентных преимуществ и их реализация в поведении на рынке. В этот период фирма самоутверждается на рынке, но во внутренних процессах развития возможно отделение от нее другой фирмы или разделение ее на самостоятельные фирмы.

Ведь виоленты являются наиболее крупными фирмами, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию, и для них существует опасность кризиса. Она заключается в обостренной

конкурентной борьбе, организационной сложности, характерной для крупных фирм, социально-психологических моментах, инновационной успокоенности менеджеров.

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

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

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

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

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

Пятый переходный период — исход: окончательное разрушение фирмы, ее ликвидация тем или иным путем.

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

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

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

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

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

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

В о п р о с ы

- 1. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?*
- 2. Как взаимосвязаны эти факторы между собой?*
- 3. Каковы возможные причины и симптомы кризисного развития фирмы?*
- 4. Каковы тенденции цикличного развития организации? Дайте оценку каждого из этапов цикла.*
- 5. Когда повышаются вероятность и опасность кризиса?*
- 6. Всегда ли банкротство является неприятностью для предприятия? Приведите пример ситуации.*
- 7. Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?*

▶ ЧАСТЬ II

ФОРМИРОВАНИЕ И ПРОЯВЛЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 6

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

6.1. УПРАВЛЯЕМЫЕ И НЕУПРАВЛЯЕМЫЕ ПРОЦЕССЫ АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ

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

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении, что отражает совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми, и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, а превалирование управляемых процессов зависит от эффективности управления и в определенных условиях тоже ведет к кризисным ситуациям. Так, чрезмерный бюрократизм рождает социальную напряженность, конфликтные ситуации. Ранее часто использовался термин «заорганизованность», который характеризует стремление всем и всячески управлять, даже в тех случаях, ког-

да в этом нет реальной необходимости. Зачастую это возникает в результате необоснованных опасений, отсутствия доверия к персоналу, непрофессионализма, а также на почве амбициозности менеджера.

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

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

К кризису может приводить «невидение» тех процессов, которыми можно управлять и которые надо умело направлять. Если этого не делать, они могут превратиться в стихийные.

Кризис может возникнуть и в случае стремления управлять неуправляемыми процессами, когда нет механизмов управления. Это приводит к пустой растрате ресурсов.

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

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

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

Логистическая кривая отражает четыре этапа развития (рис 6.1). Так развивается не только организация, производство или фирма, — таким же образом происходит и развитие управления. Ведь управление является частью социально-экономической системы и обладает всеми ее признаками.

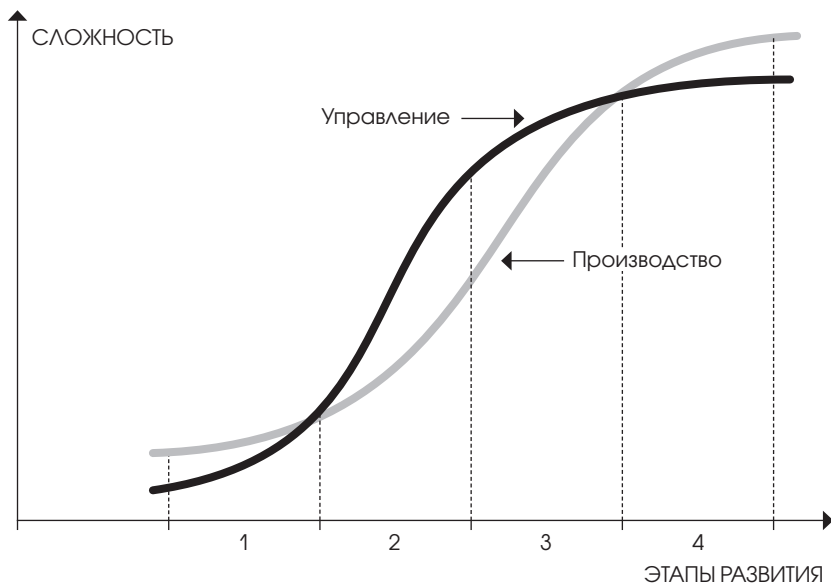


Рис. 6.1. Развитие управления в процессах развития производства

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

Однако развитие управления происходит по «сдвинутой» логистической кривой. Это отражает его статус, его соотносительность с тенденциями развития социально-экономической системы, его возможность и ограниченность реагирования на процессы изменений в социально-экономической системе в целом.

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

Второй этап — управление в условиях нарастающей сложности производства, которое в своем развитии должно опережать развитие производства. Только в этом случае оно может быть эффективным. Это потребует реконструкции управления, что, естественно,

повлечет за собой усложнение в функциональном, организационном, мотивационном, информационном отношении, а также профессионализацию управления.

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

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

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

6.2. ВОЗМОЖНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Как уже указывалось, опасность кризиса существует всегда: в управлении всегда существует риск циклического развития социально-экономической системы, изменения соотношения управляемых и неуправляемых процессов.

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

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

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

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

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

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

Необходимость антикризисного управления обусловлена также и целями развития.

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

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

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

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

Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления.

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

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это, прежде всего, методологические проблемы ее жизнедеятельности.



Рис. 6.2. Проблематика антикризисного управления

В процессе их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения кон-

версии, что требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, социально-психологические проблемы.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в диверсификации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. К этой же группе можно отнести и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

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

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

6.3. ПРИЗНАКИ И ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. Одной из характеристик управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда является деятельность человека.

Но эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления можно дифференцировать по совокупности его проблематики. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

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

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

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

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

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

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

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности и в части его технологий:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразований, реализации инновационных программ;
- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

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



Рис. 6.3. Антикризисное управление

Требования к системе, механизму и процессу управления:

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

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

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

В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избежанию ошибок («семь раз отмерь...»), осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;

- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;

- интеграции по ценностям профессионализма и компетентности;

- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;

- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

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

Некоторые из характеристик антикризисного управления требуют более подробного рассмотрения.

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

Причины кризисов:

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

ФУНКЦИИ И ФАКТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Рис. 6.4. Причины кризиса и потребность в антикризисном управлении

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

2. В развитии любого управления сосуществуют две его противоположности — интеграция и дифференциация, которые находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации, и наоборот. Эти процессы отражают тенденцию логистической кривой (рис. 6.5). Связь интеграции и дифференциации в переломных моментах изменения кривой характеризует возникновение новых организационных форм

управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии существуют точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность «распада», разрушения организационных основ. Выход из кризиса — изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

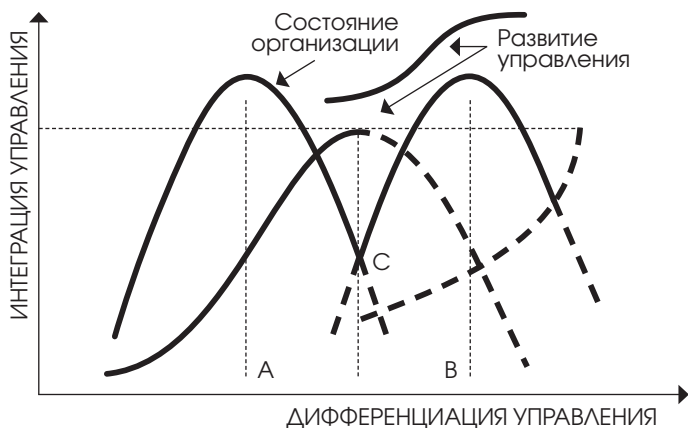


Рис. 6.5. Динамика воздействия основных факторов организации управления: С — точка кризиса организации; А, В — переход и формирование новой организации (типа)

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

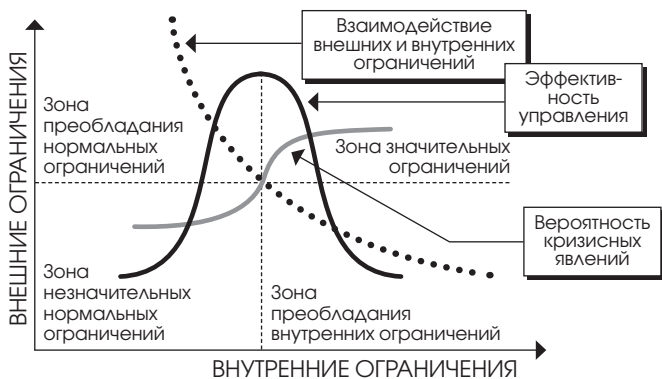


Рис. 6.6. Ограничения в решении проблем

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

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

В менеджменте ограничения существуют в качестве факторов развития и эффективности управления.

Но ограничения можно регулировать, и в этом также суть антикризисного управления.

Внутренние ограничения снимаются посредством или отбора персонала, его ротации, обучения, или совершенствования системы мотивации. Информационное обеспечение управления также способствует снятию внутренних ограничений эффективного управления.

Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, публичными рилейшнз.

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

НЕФОРМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

(степень, приоритет, предпочтение)

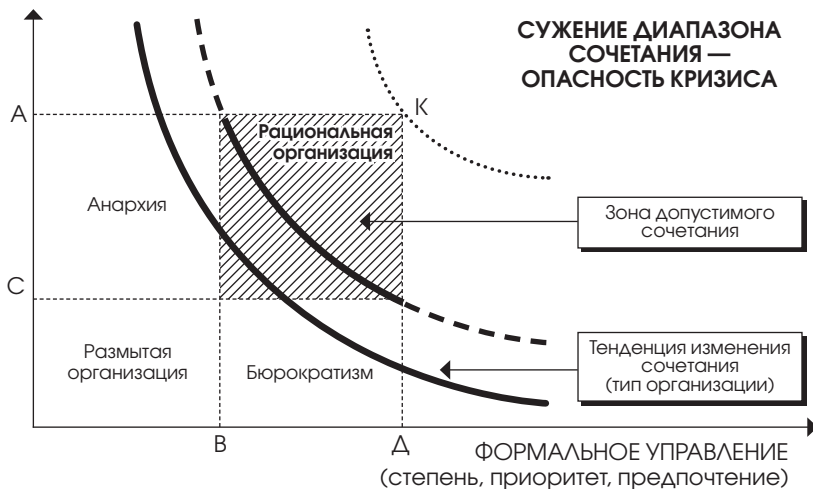


Рис. 6.7. Сочетание формального и неформального управления: анализ сочетания и зависимости

Существуют разные стратегии антикризисного управления:

- предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;
- выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;
- стабилизация позитивных ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанный риск;
- последовательный вывод из кризиса;
- предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

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



Рис. 6.8. Антикризисное управление: альтернативы стратегий

В о п р о с ы д л я р а з м ы ш л е н и я

1. Чем определяется сочетание и соотношение формального и неформального управления?

2. В чем выражается это соотношение и сочетание?
3. Где критическая зона соотношения?
4. Возможно ли сознательное установление и регулирование необходимого соотношения формального и неформального управления?
5. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

6.4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

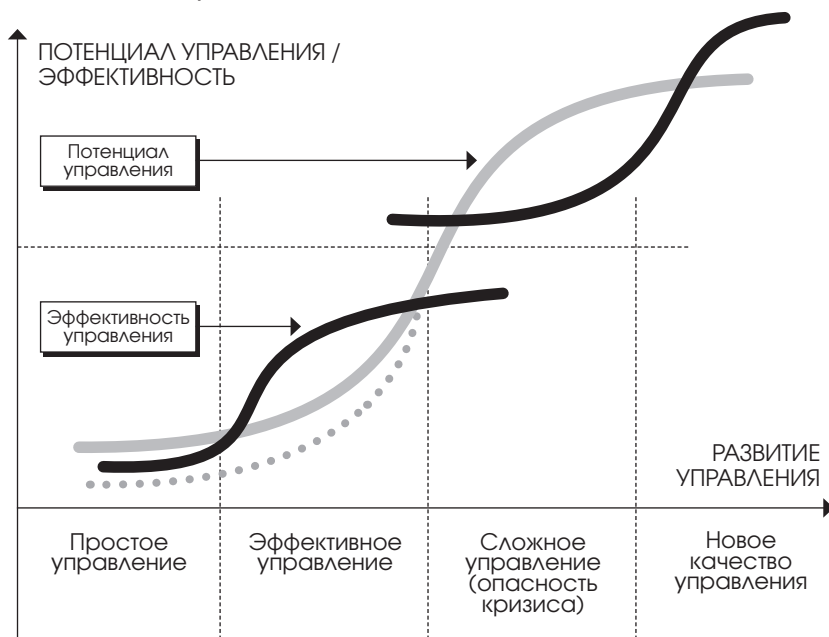


Рис. 6.9. Тенденция развития управления

ПРИЗНАКИ И ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ – ИЗМЕНЕНИЕ:	РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ – ИЗМЕНЕНИЕ:
<ul style="list-style-type: none"> ● организации ● персонала ● технологии управления ● потенциала ● функций управления ● целей ● методологии ● концепции ● мотивации ● технической вооруженности ● эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> ● масштабов деятельности ● структуры деятельности ● продукции ● технологии ● ресурсов ● производительности (эффективности) ● величины прибыли ● производственной мощности ● имиджа ● приращения капитала ● положения на рынке

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

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

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

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

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

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

3. Методология разработки рискованных решений. Подобная методология должна быть создана и освоена, потому что в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость.

Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.

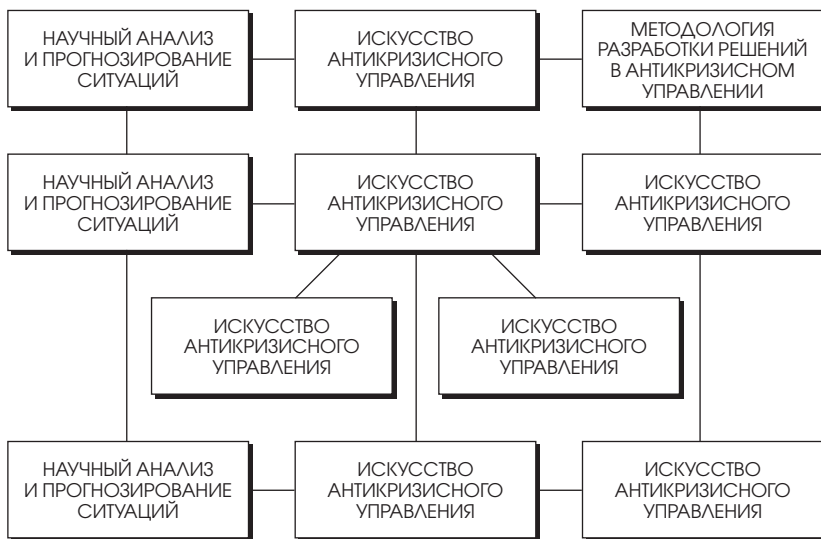


Рис. 6.10. Принципы эффективности антикризисного управления

1. Как учитывать совокупность этих принципов в конкретных условиях антикризисного управления?
2. Как осуществить оценку эффективности антикризисного управления?
3. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления?
4. Как учитываются эти принципы в разработке программы антикризисного управления?
5. Можно ли расширить перечень принципов антикризисного управления? Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего — не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе, — позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени.

Корпоративность — это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм. Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели, и, кроме того, средством в механизме управления.

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

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

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

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

Человеческий фактор в определенной мере отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но необходимо иметь в виду, что в антикризисном управлении существует понятие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Совокупность непредсказуемых экстремальных ситуаций могут преодолеть только те люди, которые верны общей идее и общему замыслу и безоговорочно доверяют друг другу. Так же работает человеческий фактор и в антикризисном управлении.

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

Например, работа атомных электростанций раньше контролировалась по многим показателям, которые характеризовали противоречивые процессы работы реактора. Оценивать его состояние, так же, как и устанавливать необходимые дисциплинарные требования к персоналу было сложно. Момент возникновения кризисной ситуации был размытым, и опасные режимы возникали неожиданно и зачастую непредвиденно. Сегодня разработана новая система мониторинга работы атомного реактора, которая построена на сравнительно простой визуальной оценке его состояния: оператор наблюдает за симметрией картинки на экране компьютера, которая отражает соотношение основных показателей антикризисного функционирования атомной электростанции. Нарушение симметрии — это признак возникновения ситуаций, опасных с точки зрения возможного кризиса.

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

В о п р о с ы

- 1. Что такое относительно управляемые и неуправляемые процессы? Приведите примеры.*
- 2. Что представляет собой антикризисное развитие?*
- 3. Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?*
- 4. Каковы основные черты антикризисного управления?*
- 5. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?*
- 6. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?*



ГЛАВА 7

ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ

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

7.1. ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ДИАГНОСТИРОВАНИЯ

Употребляя слово «диагноз» (от греч. *diagnostikos* — способный распознавать; учение о методах и принципах распознавания болезней и постановки диагноза; процесс постановки диагноза), мы имеем в виду, во-первых, констатацию результатов исследования кого-то или чего-то, во-вторых, заключение по этим результатам на основании показателей, нормативов, характеристик и т. д.

Формы диагноза всегда конкретны. Это могут быть относительные или абсолютные коэффициенты. Они, как правило, фиксированы по времени и имеют адресную привязку.

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

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная

отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой элемент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и др.).

Основу управления объектом диагноза составляют конкретные управленческие процедуры.

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

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

Исследование процесса развития объекта помогает лучше уяснить его существующее состояние. В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз.

Делая вывод, что прогноз является неутешительным, мы имеем в виду, что дела в организации идут не так, как нам хотелось бы и, таким образом, выходим на постановку ее диагноза.

И наоборот, определив диагноз, можно сделать прогноз. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, так как без четкой и достоверной констатации сложившегося положения дел нельзя оценить возможности развития объекта. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Поскольку диагностирование является исследовательским процессом, на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к научному исследованию:

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

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

Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза.

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

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

Базовые параметры — это система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.). Для того чтобы правильно оценить состояние объекта диагноза, необходима система критериев. Это прежде всего создание системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных характеристик и количественных показателей, шкал для измерения определенных значений и т.п.

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

Второй тип диагноза дает возможность определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, конкретной группе или совокупности. Применение этого типа диагноза позволяет упорядочить и систематизировать изменения, происходящие в результате проведения конкретных исследований. Пример — деление результатов на принципиально новые и модифицирующие. Проведение диагностических исследований предполагает получение выводов о положительном или отрицательном состоянии объекта.

Третий тип диагноза позволяет оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков. Он используется в ситуациях, когда невозможно провести сравнительные оценки и сопоставление из-за отсутствия базовых параметров. Его отличительной чертой является отсутствие необходимости в статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза. Исследуя состояние объекта как уникальное сочетание признаков, достаточно убедиться в их наличии и дать им подробную характеристику. Итогом любого исследования является результат — диагноз состояния объекта.

Результат — это соответствие диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике или отклонение от базы сравнения. Результаты представляются в виде статистических таблиц или диаграмм и позволяют определить прогноз состояния объекта на основе динамики изменения данных об объекте во времени. Постановка диагноза — необходимое условие успешного функционирования и развития отдельных систем и общества в целом, а в случае необходимости учет его результатов может предотвратить кризисную ситуацию в той или иной сфере.

Особое место в деятельности менеджера занимает проблема управления кризисными ситуациями, решение которой позволяет избежать непредвиденных тенденций и минимизировать негативные последствия. В условиях рынка при развитии конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций любые виды деятельности предприятия сопряжены с проблемами. Одна из основных целей менеджмента — минимизировать их количество путем выбора соответствующих форм, методов и средств управления, которые позволят получать определенные гарантии от вероятных ошибок и просчетов. При диагностике кризиса объектом может быть вся экономика страны, ее отдельная отрасль или сложная проблема. Диагностика проблемы — первый шаг на пути ее решения или локализации. Диагноз проблемы в ряде случаев становится процедурой состоящей из нескольких этапов, предусматривающих принятие промежуточных решений. Диагностирование напрямую связано с такими понятиями, как «прибыль», «анализ», «прогнозирование» и «принятие решения».

Диагностированию предшествует формулировка проблемы, которую фиксирует функция контроля. После этого начинается анализ проблемы, цель которого — установить диагноз, т.е. выявить реальные расхождения (снижение, повышение, деформации) между оптимальным и фактическим состоянием параметров жизненно значимых в конкретной ситуации.

После постановки диагноза принимается управленческое решение относительно устранения проблемы, следствием чего является предотвращение кризиса в организации. Исследовательский процесс диагностирования представлен на рис. 7.1.

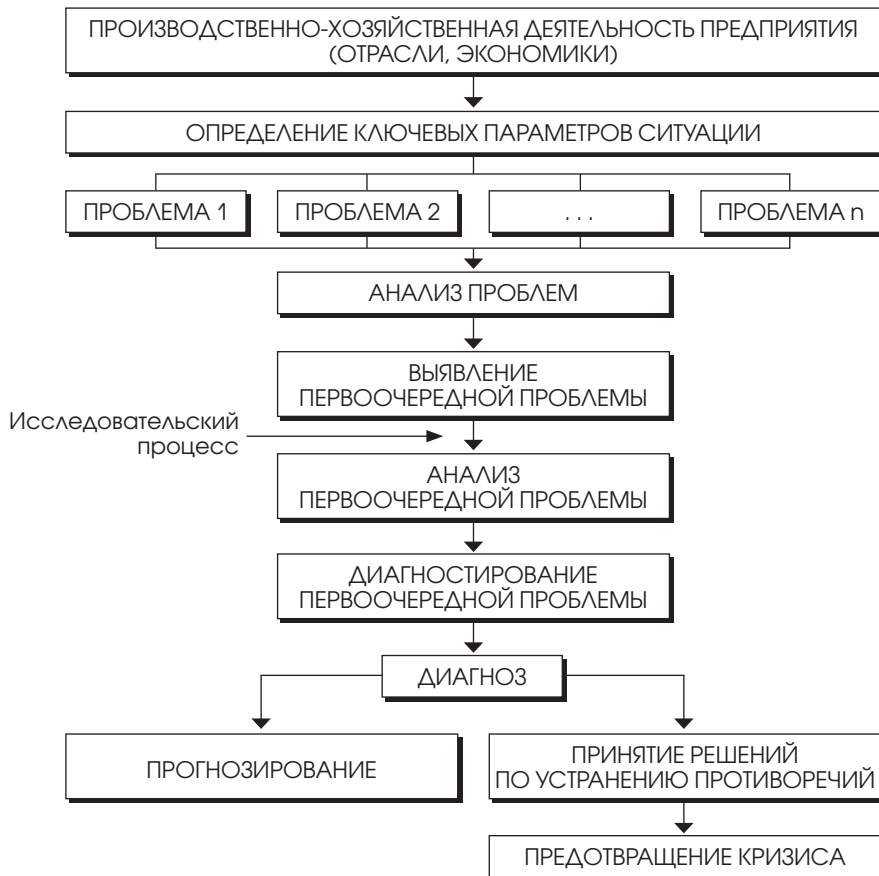


Рис 7.1. Алгоритм процесса диагностирования

Как видно из рисунка, контроль может зафиксировать несколько проблем негативного свойства. Задача аналитиков — проанализировать все проблемы, чтобы выявить ту из них, которая наиболее отрицательно воздействует на деятельность организации. После этого и начинается исследовательский процесс в форме диагностирования.

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

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

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

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

7.2. ЭТАПЫ И МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСА

Выделяют два этапа диагностики кризиса:

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

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

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

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

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов диагноза, является время; в соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени — этот вариант называется диагностикой статического состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса. Признаком, позволяющим провести диагностические исследования, является организация самого процесса диагноза.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза.

Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того чтобы установить отклонение от нормы, надо сравнить эталон, совокупность или группу параметров (качественных и количественных характеристик), т.е. базу сравнения, с фактическими аналогами. Диагностика начинается с анализа, на основе которого выявляются общие закономерности и общие деформации развития.

Диагностика осуществляется различными методами — аналитическими, экспертными методами, линейного и динамического программирования, диагностикой на моделях.

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

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

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

Динамическое программирование — вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с n переменными представляется как многоэтапный процесс принятия решения. На каждом этапе определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит три этапа:

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

2) решение управленческой задачи;

3) анализ и обобщение полученных результатов; возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого объекта, предмета, явления, процесса и сделать соответствующие выводы о его экономическом и социальном развитии.

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

Например, кризис экономического строя является одной из четырех фаз цикла развития экономических систем и характеризуется следующими признаками: сокращение объемов производства; падение занятости населения; инфляция; снижение уровня благосостояния населения.

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

7.3. ИНФОРМАЦИЯ В ДИАГНОСТИКЕ КРИЗИСА

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

Информация, необходимая для получения заключения об объекте, обобщается по двум основным блокам:

- 1) влияние факторов, стабилизирующих систему;
- 2) динамические свойства системы и масштабы их проявления.

Исследование этих информационных блоков с помощью средств и методов диагностики позволяет получать необходимые данные о состоянии и перспективах развития объекта. Достоверная информация — залог верного диагноза состояния экономического объекта.

Для исследования состояния какого-либо объекта информация берется из официальных источников, предоставляемых органами государственной статистики.

Статистические организации проводят массовое научно организованное наблюдение, с помощью которого получают первичную информацию о параметрах диагностируемого объекта. В нашем случае такой информацией являются отчетность о деятельно-

сти отдельных предприятий (организаций), сведения о занятости, количестве и распределении трудовых ресурсов. Массовое статистическое наблюдение — это учет максимально возможного числа всех входящих в область исследования единиц. Это исходный материал для статистических обобщений и выводов об исследуемом объекте. Получение сведений о достаточно большом числе единиц дает возможность освободиться от влияния случайных причин и установить характерные черты диагностируемого объекта.

С формальной точки зрения работа с полученной информацией об объекте проходит три стадии:

- 1) группировка и обобщение;
- 2) обработка материала;
- 3) анализ.

При прохождении этих стадий информация подвергается методам статистической обработки, но предварительно осуществляется качественный анализ параметров диагностируемого объекта. Это необходимо для постановки диагноза, так как в любом объекте происходят не только количественные, но и качественные изменения.

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

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

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

7.4. ДИАГНОСТИКА БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

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

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

■ коэффициент текущей ликвидности $K_{\text{тл}}$, или K_1 , — норма коэффициента не менее 2;

■ коэффициент обеспеченности собственными средствами $K_{\text{осс}}$, или K_2 , — норма коэффициента не менее 0,1;

■ коэффициент восстановления платежеспособности предприятия $K_{\text{вп}}$, или K_3 , — этот коэффициент рассчитывается в случае, если хотя бы один из коэффициентов K_1 , K_2 принимает значение меньше критериального; норма коэффициента не менее 0,1;

■ коэффициент утраты платежеспособности предприятия $K_{\text{уп}}$, или K_4 , — рассчитывается в случае, если оба коэффициента K_1 , K_2 принимают значения не менее критериальных.

$K_{\text{тл}}$ характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения его срочных обязательств.

Коэффициент определяется как соотношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (сумма II и III разделов активов баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог II раздела пассива баланса за вычетом строк 500, 510, 730, 735, 740):

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

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

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

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

$K_{вп}$ характеризует наличие реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность в течение определенного периода и определяется как отношение расчетного $K_{тл}$ к его установленному значению. Расчетный $K_{тл}$ определяется как сумма фактического значения $K_{тл}$ на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период восстановления платежеспособности, установленный равным 6 месяцам.

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

где $K_{тл}$ — фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности; $K_{тлн}$ — значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода; 2 — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности; 6 — период восстановления платежеспособности; T — отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев).

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

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

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

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

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

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

Преодоление кризисного состояния требует разработки специальных методов управления предприятием. Рыночная экономика сформировала систему методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства. Этот методиче-

ский материал называется «Система антикризисного управления». Реализацией этой системы на практике занимаются менеджеры по антикризисному управлению. Задача системы и этих менеджеров — диагностика предполагаемого банкротства на ранних стадиях его возникновения. Это позволяет своевременно отреагировать на проблему и воспользоваться механизмом защиты или обосновать необходимость применения последовательных процедур по реорганизации предприятия. Если эти меры не выводят предприятие из кризиса и не способствуют его финансовому оздоровлению, то оно в добровольном или принудительном порядке прекращает свою деятельность и начинает ликвидационные процедуры.

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

- 1) периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства;
- 2) определение масштабов кризисного состояния предприятия;
- 3) изучение основных факторов, обусловивших (и обуславливающих в предстоящем периоде) кризисное развитие предприятия;
- 4) формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства;
- 5) внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия;
- 6) выбор эффективных форм санации предприятия;
- 7) финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве предприятия.

Эти функции менеджмента возлагаются на ликвидационную комиссию.

Диагностика банкротства — это прежде всего выявление объекта исследования. В первую очередь, это показатели текущего и перспективного потоков платежей и показатели формирования чистого денежного потока по производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Не всегда отклонение

от формально предписанных значений коэффициентов свидетельствует о необходимости объявления предприятия банкротом.

Нередко ликвидация должника-банкрота невыгодна ни кредиторам, ни государству. Поэтому законом предусмотрена процедура восстановления платежеспособности предприятия.

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

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

- коэффициента рентабельности собственного капитала (КР):

$$КР_{ск} = \frac{ЧП}{СК},$$

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

- коэффициента оборачиваемости активов (КО_а):

$$КО_a = \frac{O_p}{A},$$

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

Первый коэффициент дает представление о том, в какой мере предприятие способно формировать дополнительные денежные потоки для удовлетворения возрастающих платежных обязательств; второй коэффициент демонстрирует степень скорости формирования этих дополнительных денежных потоков.

Методы интегральной оценки угрозы банкротства основаны на комплексном рассмотрении приведенных показателей. Одним из наиболее распространенных методов интегральной оценки является пятифакторная модель Альтмана; ее факторами являются показатели диагностики угрозы банкротства:

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

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

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

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

5) коэффициент отношения суммы собственного капитала к заемному.

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

Существуют и другие методы интегральной оценки, например, расчет коэффициента финансирования трудноликвидных активов. Ни один из этих методов диагностирования нельзя считать совершенным, но они дают возможность оценить степень вероятности банкротства: очень высокая, высокая, возможная, очень низкая. С учетом полученного результата переходят ко второму этапу диагностики — определению масштабов кризисного состояния организации: легкий кризис, тяжелый кризис, катастрофа. В зависимости от масштабов кризисного состояния организации разрабатывается антикризисный механизм.

Заключительный этап диагностики банкротства — изучение основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия. В общем виде их делят на внешние и внутренние. Исследуются только те факторы, входящие в их состав, которые оказывают негативное воздействие на деятельность организации. Степень этого воздействия может быть определена посредством одно- или многофакторных корреляционных моделей. Завершается этап составлением прогноза наиболее колеблющихся и чувствительных негативных факторов, способных в перспективе вызвать банкротство предприятия. По итогам факторного анализа разрабатывается антикризисный механизм банкротства.

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

В о п р о с ы

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



ГЛАВА 8

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

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

8.1. ПОТРЕБНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ В РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

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

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

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

Современные формы преобразований представлены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

**СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ
И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА**

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

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

Рефрейминг — это сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к сознанию (мозгу) компании.

Часто корпорации упорно следуют своим представлениям и теряют способность вырабатывать свежие ментальные модели относительно того, что они собой представляют и чем могут стать. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

Реструктуризация — это важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность.

Реструктуризация имеет дело с организмом компании, поэтому конкурентоспособность, т.е. необходимость быть подтянутым и соответствовать окружающей среде, имеет основное значение. Реструктуризация — это область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, где часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и волнения среди работников. Однако вознаграждение, если его инвестировать в оживление и обновление, может быть использовано для «залечивания ран» или

для уменьшения их глубины. Многие компании останавливаются на реструктуризации, обманутые своими быстрыми победами. Но они не станут по-настоящему конкурентоспособными, если не используют плоды этих побед для обеспечения более долгосрочных программ преобразования.

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

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

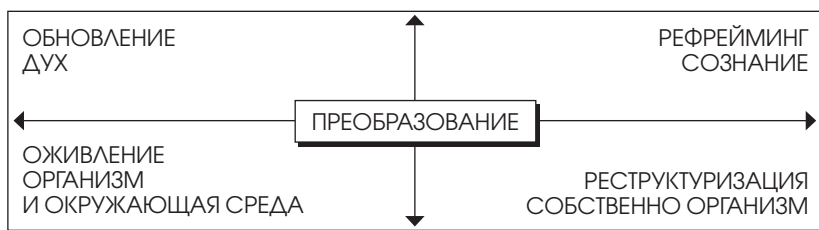


Рис. 8.1. Четыре элемента преобразования

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

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

Таблица 8.2

ТИПОЛОГИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

КРИТЕРИЙ	ВИД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ
ЦЕЛИ	<ul style="list-style-type: none"> ■ КРАТКОСРОЧНЫЕ (ОПЕРАТИВНЫЕ) ■ ДОЛГОСРОЧНЫЕ
ПРИЧИНЫ ИНИЦИИРОВАНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> ■ ПРЕВЕНТИВНЫЕ (УПРЕЖДАЮЩИЕ) ■ КРИЗИСНЫЕ (В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА)

>>

>>

КРИТЕРИЙ	ВИД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ
УРОВЕНЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ	ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ОБЛАСТИ: <ul style="list-style-type: none"> ■ ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ ■ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ
ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> ■ СТРУКТУРНЫЕ ■ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ■ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ■ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ■ КАДРОВЫЕ ■ ФИНАНСОВЫЕ ■ ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ВИД СТРАТЕГИЙ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ	ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ОБЛАСТИ: <ul style="list-style-type: none"> ■ НАСТУПАТЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ■ ОБОРОНИТЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ
МОДЕЛИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> ■ ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ■ РЕВОЛЮЦИОННЫЕ

Стадия жизненного цикла предприятия. В зависимости от стадии развития предприятия и его возможностей деятельность по реструктуризации можно разделить на два вида:

1) превентивные преобразования, цель которых — увеличение стоимости предприятия, сохранение собственности и другие задачи, связанные с поддержанием конкурентного статуса предприятия и повышением эффективности его функционирования;

2) преобразования предприятия, находящегося в условиях кризиса, сконцентрированные на решениях по возвращению дееспособности, преодолению кризиса и превращению предприятия в действующее.

Уровень преобразований. Изменения могут быть внутренними (выработка операционной, инвестиционной и финансовой стратегий создания стоимости за счет собственных и заемных источников финансирования) и внешними (реорганизация видов деятельности и структуры предприятия путем расширения (слияния, присоединения), сокращения (разделения, выделения) и преобразования акционерного капитала).

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

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

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

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

Эволюционные изменения осуществляются в рамках организационного развития, которое определяется как долгосрочный, тщательный, непрерывный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и ее членов. Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система («организация» в институциональном понимании). Цель изменений — одновременное повышение производительности организации и качества труда.

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

Поскольку деятельность любой коммерческой организации ориентирована на достижение оптимального соотношения между при-

быльностью и стабильностью, главная цель реструктуризации — обеспечение необходимых условий для достижения такого баланса.

Структурным изменениям в данном случае подвергается какая-либо функция или совокупность функций организации — в зависимости от выбора объекта реструктуризации. Например, проводится функциональная реструктуризация — определенные структурные преобразования внутри организации исходя из ее функций, зависящие от выбора объекта реструктурирования и направленные на достижение оптимального баланса между эффективностью деятельности организации и стабильностью ее положения.

Существуют следующие виды функциональной реструктуризации:

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

Производственная реструктуризация включает ряд элементов.

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

Технология реструктуризации. Основной принцип данного вида производственной реструктуризации — интеграция различных предприятий внутри одного производственного комплекса в единую структуру в целях создания непрерывной технологической цепочки для производства и реализации какого-либо вида продукции. При этом, как правило, удается снизить себестоимость производимой продукции (в том числе потребляемой на разных стадиях технологического процесса), ускорить ее реализацию, варьировать по мере необходимости ее качество и технические характеристики, а также нормализовать денежный оборот между организациями — звеньями технологической цепочки.

Финансовая реструктуризация рассматривает движение денежных потоков. Поскольку состояние входящих и выходящих денежных потоков на конкретный момент находит отражение в балансе,

то удобно рассматривать данный вид реструктуризации в разрезе статей баланса организации. Поэтому финансовая реструктуризация, в свою очередь, подразделяется на реструктуризацию активов и реструктуризацию пассивов.

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

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

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

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

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

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

Управленческая реструктуризация предполагает изменение внутрисистемных отношений — управление организацией, стратегия ее развития, взаимодействие между различными элементами, преобразование структуры и системы управления.

Во всем мире фирмы, занимающиеся бизнесом, считают необходимым провести реструктуризацию своей деятельности, направлений работы и даже стратегических целей.

Крупные корпорации в США, Европе, Азии и Латинской Америке вынуждены приспосабливаться к новым условиям под влиянием следующих фундаментальных изменений:

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

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

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

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

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

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

Совместная деятельность характерна для экономических структур, созданных в результате организационных изменений (возможно, слияния или разделения). Если стоимость вновь созданной компании превышает сумму стоимости двух объединившихся компаний, то это может быть результатом эффективности совместной деятельности. Такой эффект достигается благодаря увеличению доходов или снижению расходов.

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

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

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

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

Изменение целей менеджмента. Менеджеры могут преследовать цели повышения своего личного благосостояния в ущерб корпоративному. Иногда они ради престижа стремятся увеличить численность сотрудников корпорации, которая не соответствует ее размерам, вследствие чего избыточный персонал приводит к снижению прибыли и стоимости акций. Менеджеры могут также

стремиться к созданию более спокойной обстановки на работе, даже если это приведет к снижению стоимости акций.

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

8.2. ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

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

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

При реструктуризации должны быть соблюдены следующие требования:

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

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

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

Эффективность реструктуризации в значительной мере зависит от принципов ее осуществления — это основное правило, в соот-

ветствии с которым осуществляются изменения на предприятии, достигается успех, решаются проблемы (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Принципы реструктуризации

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

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

Принцип целенаправленности означает, что любое преобразование должно иметь вполне определенную цель, которая определяет выбор решений и последовательность их разработки, интегрирует деятельность в самых сложных ее вариантах. К началу процесса реструктуризации необходимо иметь ее четкий план и полностью представлять предполагаемый результат, коренные изменения, которые произойдут в деятельности компании.

Реструктуризация компании — долгосрочная стратегическая задача, требующая постоянных, целенаправленных усилий. Важно, чтобы разрешение временных кризисных ситуаций не сводило на нет долгосрочные стратегические действия, а служило бы их поддержкой.

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

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

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

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

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

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

руководства), без которого невозможна успешная реструктуризация. Показатели контроля необходимы на каждом этапе реструктуризации.

Принцип стабилизации и управляемости. Изменения, которые происходят при реструктуризации, не должны проводиться стихийно. Долгая реструктуризация ведет к застою, поэтому при ее проведении необходимо соблюдать ограниченность во времени.

Главной задачей здесь является возможность проведения успешных изменений, которые заключаются в использовании собственных достижений и превращении их в фундамент последующей деятельности.

Эффективность проведения реструктуризации связана с определением ее критериев.

Специалисты Российского центра приватизации выделяют два типа критериев:

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

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

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

Поскольку у большинства руководителей российских предприятий не хватает разнообразных управленческих и профессиональных навыков, необходимых для работы в рыночных условиях, то важным элементом эффективного проведения системных реформ

становится ознакомление управляющих с возможными путями решения проблем.

8.3. ОРГАНИЗАЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

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

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

Таблица 8.3

БАЗОВАЯ ВЕРСИЯ
ПРОЦЕССА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

ПОЛНАЯ ДИГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ	ПРОГРАММА РЕСТРУКТУ- РИЗАЦИИ	РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ РЕСТРУКТУ- РИЗАЦИИ
ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ	МИССИЯ	БИЗНЕС-ПЛАНЫ	ДЕТАЛИЗАЦИЯ ПЛАНОВ
СОСТОЯНИЕ АКТИВОВ	КРИТЕРИИ УСПЕХА	ПЛАНЫ ДЕЙСТВИЙ	ИНФОРМИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ
ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ	БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	ОПИСАНИЯ НОВЫХ ФУНКЦИЙ	СТИМУЛЫ АКТИВНОГО УЧАСТИЯ
ЗАГРУЗКА ФОНДОВ	СЕКМЕНТЫ РЫНКА	ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	КОНТРОЛЬ СРОКОВ
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ЦЕХА, УЧАСТКА	ПОТРЕБИТЕЛИ	СИСТЕМА УЧЕТА	ФИНАНСОВАЯ И ПРОИЗВОДСТВЕН- НАЯ РЕСТРУКТУРИ- ЗАЦИЯ
СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК	СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ	ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ, МОДЕЛИ	
	КОНКУРЕНТЫ	ПЛАН ПЕРСОНА	
	СТРАТЕГИЯ РОСТА ИЛИ ВЫЖИВАНИЯ		
	ТЕКУЩИЕ СТРАТЕГИИ		

Последовательность действий (этапов) при осуществлении конкретной программы реструктуризации:

- 1) определение целей развития и критериев их достижения;
- 2) оценка экономического потенциала предприятия;
- 3) анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем;
- 4) формирование путей и проектов решения проблемы;
- 5) оценка инновационного потенциала;
- 6) выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий);
- 7) прогноз, анализ и оценка вариантов реформирования предприятия;
- 8) разработка программы реструктуризации;
- 9) оценка источников ресурсов, распределение ресурсов;
- 10) выделение первоочередных проектов;
- 11) формирование команд;
- 12) выбор и фиксация стратегии и программы реформирования;
- 13) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы.
- 14) определение первоочередных организационных шагов.

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

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

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

- концепция выживания, эволюционного развития (плавно, с минимальными перестройками, но надежно улучшать показатели,

вплоть до выхода из банкротного состояния, и удерживаться на достигнутых позициях);

- концепция прорыва, существенного улучшения всех критериев за минимальное время, ориентация на захват лидирующего положения на рынке (привлекательная, но более рискованная стратегия).

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

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

Предпочтительно разумное сочетание обоих подходов.

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

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

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

Поэтому в качестве реальных и доступных возможностей организации в первую очередь рассматриваются возможности совершенствования управления.

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

Из перечня проблем необходимо выделить сравнительно небольшую часть наиболее важных, ключевых (например, без решения которых цель не может быть достигнута и/или которые дают 80–90% вклада в достижение цели). Их называют еще стратегически важными проблемами, а изменения, соответствующие их решению, — основными направлениями или стратегией развития. Именно эти направления и проблемы должны быть непрерывно в поле зрения руководства верхнего звена управления.

Чаще всего ключевыми являются следующие проблемы:

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

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

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

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

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

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

Этап 5. Более точная экспертная оценка делается по инновационному потенциалу, влияющему на главный фактор повышения конкурентоспособности — эффективность. В этом случае выделяются три группы основных способов повышения эффективности — за счет:

- 1) управленческих решений, реализующих уже имеющиеся резервы;
- 2) структурных изменений;
- 3) инноваций.

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

- выявление и полное использование имеющихся резервов за счет формирования заинтересованности людей в увеличении отдачи и повышении эффективности. Основным средством здесь является создание и практическое использование эффективного (по конечным результатам) комплексного механизма управления. Он, в первую очередь, должен содержать механизмы мотивации,

активизации и стимулирования труда, противозатратные механизмы, механизмы ценообразования, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, систему повышения профессионального уровня руководителей в области управления и т. п.;

- структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции (из числа существующих). Основными средствами реализации подобных структурных изменений являются техническое перевооружение, реконструкция с выбором рациональной ассортиментной политики, сформированной с учетом маркетинговой информации;

- создание и рациональное использование новых видов продукции, услуг и новых технологий за счет активизации инновационных процессов. Основным средством является проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и (или) подготовка и проведение программ по опытному и промышленному внедрению разрабатываемых или уже разработанных новшеств (инновационные программы).

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

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

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

Другой вариант процедуры — оценка важности каждого из проектов (например, по 5-балльной или 10-балльной шкале), с последующим их ранжированием по мере убывания балла и выделением в начале списка группы наиболее приоритетных.

Этап 7. Оцениваются последствия реализации приоритетных направлений деятельности. Оценка проводится по критериям, ха-

рактизирующим степень достижения поставленной цели (например, «выход на безубыточное функционирование»). Уточняются желаемые сроки достижения цели.

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

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

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

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

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

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

Этап 12. Стратегически важные первоочередные изменения:

- создание маркетинговой службы и изменение маркетинговой стратегии;
- создание службы стратегического планирования;
- упорядочение функций подразделений и соответствующее изменение организационной структуры;
- создание эффективной системы финансового учета, планирования и контроля;

- изменение ассортиментной политики, создание новых видов продукции;
- создание системы управления инновационными процессами;
- реорганизация системы управления персоналом;
- переподготовка руководства верхнего и среднего звена в области экономики, финансов и управления;
- создание информационно-аналитического центра. Создание и реализация этих направлений в наибольшей мере способствуют достижению желаемых результатов. Этот перечень типичен для российских организаций.

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

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

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

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

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

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

Для более эффективного реформирования необходимо привлечь консультантов, основная задача которых — вскрыть проблему, найти причины ее появления и эффективные способы решения.

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

8.4. РОЛЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Реструктуризация на уровне предприятия может быть представлена по трем направлениям:

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

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

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

Многие российские фирмы плохо представляют, что нужно делать для реализации своих стратегических целей, какие потребуются ресурсы, почему организация движется именно в данном направлении. Между тем стратегия должна иметь определенную внутреннюю структуру, которая возникает в результате расщепления

общей стратегической цели на локальные, но взаимосвязанные задачи. Для этого нужно иметь структурированное информационное поле, в котором руководитель мог бы легко ориентироваться и принимать решения.

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

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

Для большинства предприятий необходимо провести реструктуризацию, заключающуюся в приведении организационной и производственной структур, мощностей, имущества и занимаемых земельных участков в соответствие с объемом продукции, на который имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами. Это значит, что надо осуществить изменения в организационной и производственной структуре, активах, задолженности, составе персонала и т.д., что обеспечит как минимум выход на безубыточный режим работы. Разумеется, это должно быть не разовым мероприятием или очередной кампанией, а представлять перманентный процесс.

Таблица 8.4

**БАЗОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ПРЕДПРИЯТИЙ**

БАЗИСНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	КРИЗИСНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	СТАБИЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	АКТИВНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	ПРОЦВЕТАЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
ХАРАКТЕР РАЗВИТИЯ	ВЫЖИВАНИЕ	СПЛОЧЕННОСТЬ	БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ	ТРАНСФОРМАЦИЯ
ПЕРСПЕКТИВА	ЛИЧНАЯ	ГРУППОВАЯ	ПРЕДПРИЯТИЯ	КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
ПЛАНИРОВАНИЕ	РАЗОРВАННОЕ ПО ФУНКЦИЯМ	ТЕКУЩЕЕ	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ	ЭВОЛЮЦИОННОЕ
КОНЦЕНТРАЦИЯ ВНИМАНИЯ	РАССЕЯННОЕ	ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА ФУНКЦИЮ	ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ	ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА СОВЕРШЕНСТВО

>>

>>

БАЗИСНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	КРИЗИСНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	СТАБИЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	АКТИВНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	ПРОЦВЕТАЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
ТИП ИЗМЕНЕНИЯ	НАКАЗАНИЕ	ПРИСПОСОБЛЕНИЕ	ПЛАНОВОЕ	ПРОГРАММНОЕ
СТРУКТУРА	ФОРМАЛЬНАЯ	ИЕРАРХИЧЕСКАЯ	МАТРИЧНАЯ	СЕТЕВАЯ
РУКОВОДСТВО	ПРИНУЖДАЮЩЕЕ	ОБУЧАЮЩЕЕ	ЦЕЛЕВОЕ	ДОВЕРИТЕЛЬНОЕ
КОММУНИКАЦИЯ	ВЫНУЖДЕННАЯ	ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ	СКВОЗНАЯ СВЯЗЬ

В антикризисном управлении реструктуризация может применяться в трех основных ситуациях:

- предприятие находится в состоянии глубокого кризиса. В современной российской экономике такая ситуация характерна для большинства государственных и приватизированных предприятий;

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

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

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

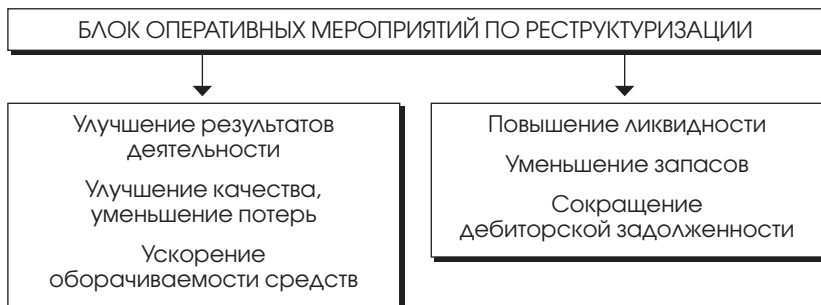
В рамках общей концепции путем реализации оперативных мероприятий должна быть решена проблема ликвидности (сокращение дебиторской задолженности, уменьшение запасов, сокращение инвестиций, продажа ненужного имущества), а также задача улучшения результатов деятельности (за счет сокращения затрат на персонал,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

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

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

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

Таким образом, механизм банкротства должен рассматриваться не столько как средство по ликвидации неплатежеспособного предприятия, а прежде всего как возможность в рамках арбитражного процесса, в том числе за счет реструктуризации предприятия, обеспечить создание новых или сохранение старых, но реформированных бизнес-единиц, способных вписаться в рыночный процесс и нормально функционировать в его рамках.



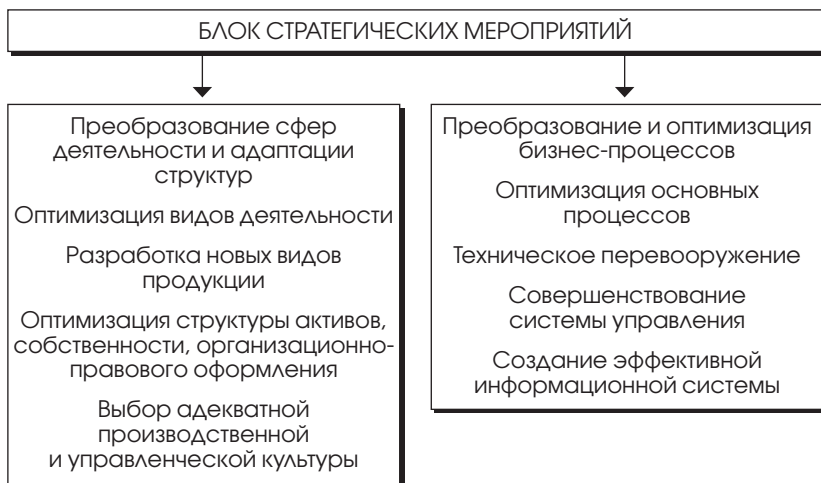


Рис. 8.3. Комплекс оперативных и стратегических мероприятий

В о п р о с ы

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



ГЛАВА 9

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

ПРОБЛЕМАТИКА. Помогает ли стратегия управления избавиться от кризисов? Можно ли разработать стратегическую программу антикризисного управления? Есть ли особенности в стратегии и тактике антикризисного управления? Что необходимо учитывать при разработке антикризисной программы?

9.1. РОЛЬ СТРАТЕГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Однако даже в случае стабилизации экономики не следует ожидать, что в стране таких предприятий не будет. В США, например, около 50% вновь созданных малых и средних предприятий прекращают свою деятельность в течение года; вместе с тем признанные законом банкроты составляют всего около 1% количества всех предприятий. Сказанное позволяет сделать вывод о необходимости постоянно проводить работу по антикризисному управлению.

Почему благополучные ранее предприятия оказались в состоянии неплатежеспособности? Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия тенденциям развития рыночной ситуации. Еще 30 лет назад отсутствовали стратегические принципы управления предприятиями.

Только на стыке 1960–70-х гг. появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление» (рис. 9.1). Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса.

МАЛОПОДВИЖНАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА



До 1930-х годов
 Управление на принципах:

- краткосрочных планов мероприятий;
- текущего контроля



ПОДВИЖНАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ИЗМЕНЕНИЯ НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ, НО УЗНАВАЕМЫЕ



1930-70-е годы
 Управление на принципах:

- долгосрочного планирования;
- маркетинга;
- контроля по схеме обратной связи



БЫСТРО МЕНЯЮЩАЯСЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА, НЕОЖИДАННЫЕ И НЕУЗНАВАЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



С 1970-х годов
 Стратегическое управление на принципах

- стратегического планирования;
- стратегического маркетинга;
- упреждающего контроля



Рис. 9.1. Эволюция организации и принципов управления

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

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

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

Исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних.

Логическую цепочку поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из увеличения или уменьшения объема продаж за последние два года.

Если проблемы с продажей продукции отсутствуют, то причина не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость малая, то проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть задержки с оплатой отпущенных товаров — тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товара (например, поставки товара осуществляются без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с издержками производства — тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины роста издержек. Для российских предприятий, как правило, высокие составляющие издержек — это затраты на энергоносители.

При высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, то причину следует искать в реализации продукции. Наличие запасов готовой нереализуемой продукции, потребительские свойства товара, ценовая политика и система распределения и продвижения товара могут быть причинами кризиса предприятия.

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

В настоящее время для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности все предприятия должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность.

Таблица 9.1

**АНАЛИЗ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ
КРИЗИСНОГО РАЗВИТИИ**

ФАКТОРЫ	ПРОЯВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫХ ФАКТОРОВ	ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ
СОСТОЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической политики регулированием налогов, денежной массы, ставки банковского процента	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	Отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера; нестабильность деятельности правительства и т.д.	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ	Недостаточное антимонопольное регулирование; ограниченное регулирование ВЭД; неразвитость законодательной базы	Повышение предпринимателями монополистами доходов за счет повышения цен на продукцию; спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы; трудности выхода на внешний рынок
СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	Традиции, жизненные ценности; менталитет административно-плановой экономики; отсутствие навыков управления финансами; невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства; тяга к расточительству; преступность, коррупция
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	Низкие расходы государства на науку и технику; низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности и конкурентоспособности предприятий
ВЗАИМО- ОТНОШЕНИЯ С ПОКУПАТЕЛЯМИ И ПОСТАВЩИКАМИ	Медленный темп роста выручки; задержки поставок сырья и материалов; их низкое качество	Рост неплатежей; снижение объемов производства и качества продукции

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

ГЛАВА 10

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

ПРОБЛЕМАТИКА. Помогает ли стратегия управления избавиться от кризисов? Можно ли разработать стратегическую программу антикризисного управления? Есть ли особенности в стратегии и тактике антикризисного управления? Что необходимо учитывать при разработке антикризисной программы?

10.1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ И ПЕРЕХОДНОЙ СИСТЕМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

История экономического развития России XX века является частью общемировой экономической истории. Поэтому сущность происходящих в России экономических преобразований, роль и соотношение процессов регулирования и дерегулирования экономических систем можно определить только исходя из знания этой истории.

Экономическая история показывает, что события, происшедшие в России в начале XX столетия, тесно связаны с общим ходом мирового развития. Формирование мирового хозяйства на рубеже веков, растущее обобществление производства в национальном и международном масштабах положили начало известному кризису традиционной рыночной системы хозяйства.

Каковы пути преодоления этого кризиса и новые тенденции в развитии экономики? Основной новой тенденцией явилось то, что произошло государственное вмешательство в стихийные рыночные отношения. Речь идет об усилении сознательного, прежде всего государственного, регулирования экономики, преодолевающего объективные недостатки рыночного механизма.

Реализация этой тенденции означает своеобразную «мутацию» рыночного (капиталистического) хозяйства, в результате которой оно оказывается более совершенным. Формы проявления подобной «мутации», однако, имели двойное направление:

■ государственное регулирование было осуществлено опосредованно, т.е. путем «встраивания» в рыночный механизм и подчинения ему;

■ государственное регулирование действовало непосредственно, вставая «над рынком» и в той или иной мере подчиняя (в крайнем случае, игнорируя) его себе.

Принципиальное различие этих двух форм не исключало того, что на практике они действовали не в чистом виде. В большинстве стран рыночной экономики нашла применение первая форма. В частности, в России, Италии и Германии получила распространение (безусловно, при известных различиях) форма «принципиально направляемого хозяйства».

Действие названных форм имело теоретическое обоснование: первая — прежде всего в работах Кейнса; вторая — в трудах Паретто, Зомбарта, Струве, Ойкена, Ланге. Таким образом, форма, получившая своеобразное применение в России после октября 1917 г., была вообще не случайной, а представляла как бы вариант теоретического отображения реальных экономических тенденций мирового развития в XX веке.

В рамках первой формы в послевоенное время сформировались две альтернативные концепции экономического регулирования:

- 1) собственно кейнсианство;
- 2) монетаризм.

Дж. М. Кейнс в своем главном научном труде «Общая теория занятости, процента и денег» исходил из того, что система свободного рынка лишена внутреннего механизма, обеспечивающего макроэкономическое равновесие. Согласно этой теории изменение совокупных запасов потребительских и инвестиционных товаров воздействует в основном на уровень производства и занятости. Поэтому кейнсианство провозглашает активное вмешательство государства в экономику посредством фискальной политики.

Анализ послевоенного развития большинства промышленно развитых стран и особенно новых индустриальных государств свидетельствует о том, что существует прямая зависимость между экономической политикой государства и уровнем рыночных отношений, т.е. чем сильнее развиты рыночные отношения, тем значительнее государственное влияние на формирование рыночных механизмов и регуляторов. Именно государство создает условия для свободного предпринимательства и добросовестной конкуренции. В современном рыночном хозяйстве государство фактически стало основным «мозговым центром», который регулирует

ет формирование рыночной среды и обеспечивает динамизм и устойчивость экономического роста.

С начала нынешнего столетия и особенно после Второй мировой войны на Западе контроль был распространен практически на все стороны деятельности фирм. В ФРГ, славящейся своей приверженностью принципам свободного рынка, существуют субсидии, налоговые льготы, государственные заказы и другие рычаги, с помощью которых государство влияет на деятельность предприятий. Во Франции и Японии весь послевоенный период составлялись общенациональные планы экономического развития.

В основе концепции монетаризма лежит идея о том, что априори рынки конкурентны и рыночная система в состоянии автоматически достигать макроэкономического равновесия. Сущность монетарной политики заключается в регулировании объема предложения денег для стабилизации национального рынка. Сторонники этой концепции считают, что государственное регулирование тормозит развитие предпринимательской инициативы, дестабилизирует экономику и изначально является бюрократическим. Поэтому они призывают к минимизации его вмешательства в экономику, допуская лишь проведение фискальной политики.

В странах с монетаристской ориентацией, как правило, доля налогов в валовом доходе колеблется от 25 до 35%, а в странах, где доминирует кейнсианская политика, — от 34 до 45%.

Сторонники монетаризма считают, что экономика многих стран мира за последние несколько десятилетий разрослась до невиданных размеров и стала иметь чрезвычайно сложную структуру. В этих условиях государству в лице правительственных органов трудно оперативно и безошибочно реагировать на все изменения конъюнктурного и долгосрочного характера. Очевидно, что влияние государственного регулирования не удастся сохранить при любом увеличении численности государственного аппарата. Кроме того, в странах с развитой рыночной экономикой имеются все необходимые предпосылки для рыночной саморегуляции, а деловой мир в своей массе достаточно организован и подготовлен к тому, чтобы действовать под собственную ответственность.

С середины 80-х гг. XX века во многих странах в области государственного регулирования и дерегулирования обострилась проблема сохранения и упрочения экономических позиций в меняющемся мире.

В настоящее время предприниматели, потребители и политические деятели требуют ограничения государственного регулирования. Кроме того, ученые и специалисты-практики изучают

возможные пределы дерегулирования. В связи с этим актуальны слова из статьи, опубликованной в журнале «Fortune»: *«Даже помешанные на контроле фанатики из правительственной бюрократии начинают открыто говорить о необходимости ускорить сильно запоздавшую отмену регулирования экономики, чтобы помочь снижению производственных издержек и преград, отбивающих охоту заниматься бизнесом, а также для того, чтобы привлечь в страну побольше иностранных прямых капиталовложений».*

Сторонники государственного невмешательства считают, что дерегулирование в экономике откроет перед бизнесом новые перспективы, расширит занятость, увеличит выбор продукции для потребителей, послужит сокращению разрыва цен на внутреннем и внешних рынках, будет способствовать усилению конкуренции. Более того, они считают, что, с одной стороны, по мере интернационализации экономики всем странам придется оценивать положительные и отрицательные стороны государственного вмешательства в частный бизнес, а с другой — всякие протекционистские меры в пользу отечественных предпринимателей грозят ответной реакцией зарубежных партнеров. Тепличные условия, создаваемые правительством для тех или иных отраслей, не только снижают волю бизнесменов к проявлению инициативы, совершенствованию и повышению эффективности производства, но и являются непосильным бременем, которое ложится на предприятия других отраслей, открытых для ужесточающейся международной конкуренции.

Таких же концептуальных подходов придерживаются и многие российские реформаторы и экономисты. Так, советник (в прошлом) Президента РФ по экономике А. Илларионов считает, что экономический рост возможен при условии сокращения государственных расходов, по меньшей мере, с 38 до 20% ВВП в год. Только при такой структуре финансирования государственных расходов можно обеспечить экономический рост на уровне 5–7% ВВП в год.

Спад экономики при нулевой и даже отрицательной инфляции позволяет сделать вывод о том, что снижение темпов инфляции является хотя и необходимым для экономического подъема условием, но недостаточным. По мнению А. Илларионова, именно высокая доля государственных расходов в ВВП явилась причиной того, что фактор низкой инфляции не способствовал экономическому росту. Другими словами, если в результате экономической политики правительства повышаются такие показатели, как налоговое бремя (например, посредством введения новых нало-

гов), государственные расходы, и увеличиваются внешний долг и бюджетный дефицит, то это приводит к продолжению спада экономики. Экономический рост страны можно ускорить, только если разработать и осуществить мероприятия по снижению этих показателей.

В качестве примера А. Илларионов ссылается на мировую практику. Так, в Швеции в последнее десятилетие доля государственных расходов в ВВП составила 70 и 80%, в результате произошел один из самых глубоких кризисов в истории страны.

Наоборот, в странах с высокими темпами экономического роста (это южноазиатские «тигры» — Южная Корея, Сингапур и Тайвань) доля государственных расходов не превышает 20–25% ВВП. В Сингапуре все государственные расходы составляют не более 18% ВВП, а в Китае — менее 16%. Таким образом, в этих странах темпы экономического роста равны 0–10% ВВП в год. Правда, в Японии и США доля государственных расходов несколько выше, чем в этих странах. В России уровень экономического развития в 4–5 раз ниже, чем в Японии и США. Она «ухитрилась» иметь гораздо большее бремя государственных расходов.

Итак, монетаристы считают, что административное руководство предприятиями государственного сектора неэффективно, а также указывают на запоздалые, а во многих случаях неадекватные меры государственного вмешательства в экономику в связи с быстрым усложнением и изменением ее структуры.

Сторонники государственного регулирования утверждают, что рыночный механизм в «чистом виде» не позволяет выявлять преимущества стран в конкурентной борьбе, быстро концентрировать их ресурсы для приоритетного развития соответствующих отраслей и ускоренной структурной перестройки промышленности. Это функция государственного регулирования экономики. Ее задачами являются разработка и реализация трестовского законодательства, поддержка малого бизнеса, продвижение продукции предприятий за рубеж. Это причает отечественный бизнес к конкуренции мирового рынка.

Кто же прав в этом историческом споре двух научных школ? Истина, как говорится, находится посередине. Соотношение регулирования и дерегулирования в каждой стране индивидуально и зависит от множества факторов. К ним, в частности, относятся уровень экономического и промышленного развития страны, стадия экономического цикла, комбинация наличных и потенциальных факторов производства, национальные, социальные и политические предпочтения и т. д.

Вместе с тем практически нет ни одной страны в мире, где бы не применялись меры государственного регулирования. Поэтому проблемы целенаправленного воздействия на структуру и динамику экономических процессов и создания желаемого типа экономики по форме являются достаточно тривиальными. Правительства почти всех стран мира с различным успехом их решают, используя опыт и хозяйственный инструментарий, эффективность которых сформирована и подтверждена на основе длительных устойчивых традиций.

Переход к дерегулированию стран с развитой рыночной экономикой основан на объективных причинах. Однако это не означает, что дерегулирование для стран с разными уровнями экономического развития и степенью развитости рыночных отношений правомерно. Так, популярный либерал-демократ Японии И. Одзава в 1993 г., обобщая «свободу от регулирования», сравнил роль Касуми-гасэки (район столицы, где размещено большинство правительственных учреждений) с ролью директора завода. *«Я признаю, — писал И. Одзава, — что управление по типу заводского контроля было важной движущей силой высоких темпов экономического роста. Не будет ошибкой считать, что в деле освоения в кратчайшие сроки зарубежной техники и подъема японской экономики до мирового уровня единообразное, централизованное руководство проявило свою мощь. Когда же японская экономика превратилась в чрезмерно громадный «завод», осуществлять такой контроль уже невозможно».*

Итак, необходимость снижения роли государства в период перехода хозяйственного развития страны на новый этап часто толкуется упрощенно. Например, в научных кругах считается, что предоставление Мировым банком кредитов развивающимся странам способствует ограничению государственного вмешательства. Но анализ его кредитной политики 1980-х гг. показывает, что 86% условий предоставления кредитов предполагали пункт о повышении эффективности государственных предприятий, в 73% случаев предусматривалось улучшение финансовой деятельности государственного сектора. Однако Мировой банк при предоставлении кредитов неизменно настаивал на поддержке частного предпринимательства, но не стоит противопоставлять последнее условие государственному хозяйствованию.

Современное экономическое положение России характеризуется господством примитивных укладов капиталистического производства, новые рыночные отношения только начинают развиваться. Поэтому, по мнению автора, дерегулирование отечественной экономики нецелесообразно. А. Илларионов предлагает ужесточить бюджетную политику, снизить степень государственного вмешательства

в экономику и государственные расходы, но, несмотря на приводимые им статистические показатели, его подход является явно ошибочным. Опыт японской экономики также против дерегулирования.

Кроме того, важным обстоятельством является и то, что экономика России, как и многих других стран мира, находится в состоянии транзитивности. Тезис о переходности, или транзитивности, экономических систем в последнее время получил общее признание для обозначения специфического состояния большой группы постсоциалистических и развивающихся стран. Невиданный прежде масштаб перехода из одной экономической формации в другую и сложность его форм позволяют говорить о качественно новом явлении в мировой экономике. В сущности, речь идет о массовом возвращении к частным формам собственности и предпринимательства в странах, в которых в течение длительного времени (от 40 до 70 лет) государственная собственность являлась единственно возможной и допустимой формой собственности. В настоящее время частная собственность становится легитимной и защищаемой законом институциональной структурой общества.

Многие экономисты связывают транзитивность с кризисом. Однако научные мнения по поводу сущности кризиса неоднозначны. Существует позиция, согласно которой кризис является фазой экономического цикла, действующего до последнего времени в подавленном состоянии. В этом смысле кризис представляет собой явление, которое образует как бы специфическую закономерность начального этапа переходного периода. Современный кризис, включая внешние, определенные признаки циклического и структурного кризисов, свойственных рыночной экономике, отличается от последнего причинами возникновения и функциональной ролью. Причинами являются не только «текущее несоответствие», обнаруживающееся в экономике, но и огромный потенциал макроэкономических «несоответствий», накопленных в годы плановой экономики и сдерживаемых ею в скрытой форме. В сущности, он направлен на восстановление в экономике нарушенного равновесия, преодоление упомянутых макроэкономических несоответствий и в дальнейшем на коренную перестройку всей экономической системы. Поэтому известный венгерский экономист Я. Корнан называет его трансформационным спадом.

Однако такой вывод является спорным. Например, опыт Китая показывает, что трансформационный спад не является закономерностью и его можно избежать.

Глубина и продолжительность трансформационного спада, очевидно, зависят от степени сложившихся диспропорций: объема

трансформационных задач с точки зрения уровня техники и технологии, степени развития реальных рыночных отношений и т.д. Особое значение в данном случае имеет и субъективный фактор — эффективность руководства переходными процессами, в частности адекватность принимаемых решений реальным потребностям.

В период кризиса любое общество стремится к централизации государственного управления. Этот путь прошли США во время Великой депрессии, Франция и другие страны. Но политика Рузвельта и де Голля реализовывалась в условиях развитого рынка, а в России еще только формируются рыночные отношения. Российская экономика по всем указанным параметрам к началу переходного периода имела самые «благоприятные» условия для глубокого трансформационного кризиса.

Практика реформ, анализ многих ее недостатков показывают, что огромное значение в обеспечении более эффективного последовательного реформирования и в преодолении трансформационного кризиса имело бы усиление централизованного регулирования этих процессов, связанное, в частности, и с функциями государства. Это объясняется, прежде всего, возрастанием в переходной экономике роли субъективного фактора, так как плановой экономике было присуще централизованное государственное управление, перестройка которого на начальном этапе порождает своеобразный вакуум и потерю управляемости хозяйством в масштабах огромной российской экономики. В данном случае усиление роли государства понимается не в смысле восстановления его прежних функций, а с точки зрения регулирования сложившейся ситуации и предотвращения хаоса, а также осуществления руководства экономикой на иных (экономических) принципах.

Особое значение государство приобретает в связи с необходимостью реформирования экономики и обеспечения действия новых правовых основ ее функционирования в условиях перехода к рыночному механизму.

Разрушение централизованной экономики не означает абсолютного отрицания планирующей роли государства. Меняется характер институциональной организации планирования. Взаимодействие планирования и саморегулирования по отношению к социально-экономическим системам следует рассматривать не с позиции антагонизма и отрицания, а с точки зрения симбиоза и органического сочетания.

Ослабление роли государства в экономике при неразвитости ее институциональной структуры и несовершенном законодательстве усиливает неуправляемость хозяйственной жизни. Рыночный

механизм в «чистом виде» не позволяет своевременно выявлять преимущества стран в конкурентной борьбе, быстро концентрировать их ресурсы для приоритетного развития соответствующих отраслей и изменять структуру промышленности. Это функция государственного регулирования экономики.

Государственное регулирование экономики, или государственная экономическая политика в рыночном хозяйстве, представляет собой систему типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями и общественными организациями в целях стабилизации и приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям.

10.2. ФОРМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИСТЕМУ

В общем, виде формы государственного регулирования экономических процессов в России при переходе к рыночным отношениям представлены на рис. 10.1.

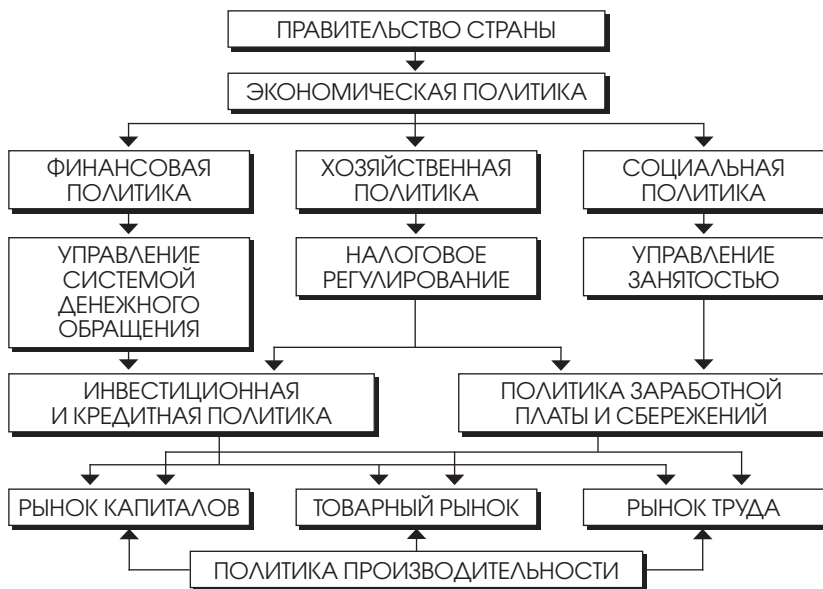


Рис. 10.1. Формы государственного регулирования экономических процессов в России в переходный период

Однако данная схема не является некой общей схемой, имитирующей систему государственного управления национальным хозяйством. Она только отражает принципиальные отличия разрабатываемого автором подхода от существующих отличий.

Итак, из общей экономической политики выделены три основные составляющие, определяющие активность товаров, труда и капиталов (хозяйственная, социальная и финансовая политика) на важнейших рынках.

На микроуровне макроэкономические составляющие экономической политики, адаптируясь, трансформируются в следующие политики: инвестиционную, кредитную (для рынка капиталов и товарного рынка), заработной платы и сбережений (для рынков товаров и рабочей силы), производительности (для рынков труда и капитала), которые в свою очередь образуются на основе комплекса мероприятий, разработанных правительством для систем денежного обращения и управления занятостью, а также для налоговой политики.

Схема также позволяет определить принцип государственного регулирования. Таким образом, происходит мобилизация ключевых факторов и ресурсов. Но поскольку основными являются схемы, составляющие межрыночное пространство, то вместо директивно управляемой хозяйственной системы формируется рыночная, основанная прежде всего не на прямом, а на опосредованном воздействии государственного регулирования на экономику в целях максимального использования всех преимуществ рыночных механизмов.

Сначала рассмотрим способы государственного воздействия на экономические процессы с позиции управления системой денежного обращения (рис. 10.1). Кроме собственно денег (обращения наличности и безналичных форм расчетов) основными ее составляющими являются псевдоденьги (акции, облигации и прочие ценные бумаги и обязательства) и кредитный рынок. Существуют прямые и косвенные инструменты государственного воздействия на рынок.

На рис. 10.2. показан уровень участия государства в деятельности отдельных хозяйственных систем в социальной рыночной экономике. Как видно из рис. 10.2, наименее подвержен государственному регулированию товарный рынок, большое внимание государственных структур уделено регулированию активности рынка труда. Рынок капиталов в данной системе занимает промежуточное положение.



Рис. 10.2. *Уровень участия государства в активности отдельных хозяйственных систем в социальной рыночной экономике*

Для того чтобы провести более подробное исследование этих подходов, целесообразно дифференцированно изучить формы государственного управления отдельно по каждому из рынков. Наиболее динамичной формой государственного вмешательства в экономику являются инвестиции в рынок капитала.

Следует выделить пять направлений государственного регулирования на финансовом рынке:

1. Необходимость государственного воздействия на процентную ставку. Она очевидна, особенно в условиях нашей страны. К сожалению, в настоящее время российские банки не обладают потенциалом, который полностью удовлетворил бы растущие потребности реформирующейся экономики в кредитных ресурсах. Спрос по-прежнему значительно превышает предложение, и банки заинтересованы в сохранении данной ситуации, поскольку она способствует формированию их доходов. Банковская система построена в основном на перераспределении централизованных финансовых ресурсов, поэтому государственное воздействие на него играет важную роль. Причем в функции правительства входит, прежде всего, не фиксация уровня процентной ставки, а создание условий для ее конкурентного формирования. Интеграция в международную финансово-кредитную систему является практически единственным условием современного развития банковской системы. В настоящее время норма рентабельности капиталовложений в России выше, чем в среднем по общемировым стандартам, поэтому целесообразно максимально использовать это преимущество, но не через государственное регулирование, а посредством участия частных банков.

Правительство оказывает влияние на управление процентной ставкой. Однако в этом нет необходимости, ибо нарушаются смысл и источник рыночного саморегулирования. Государство через свои соответствующие учреждения должно возложить всю ответственность и затраты на общественные объединения финансово-кредитных учреждений. Государственные кредитные ресурсы могут и должны использоваться только в рамках государственных программ и для финансирования операций, направленных на государственные нужды. Коммерческое межбанковское кредитование нивелирует и дискредитирует правительство, низводя его до уровня коммерческих структур.

Панацеей для данной проблемы может стать обращение приравненных к деньгам активов ценных бумаг, альтернативное денежному обращению. Государство при этом создает условия для того, чтобы как предпринимательские, так и правительственные учреждения могли покрыть свои потребности в финансировании хозяйственных операций за счет более эффективного способа привлечения капитала.

2. Наиболее жесткому государственному регулированию на финансовом рынке должен быть подвержен валютный курс. От регулирования валютного курса непосредственно зависит деятельность практически всех отраслей национальной экономики, поэтому селективный курс на поддержку стратегических отраслей и протекционизм в целом обязательно должны быть применены в качестве инструментов государственного регулирования. Оно должно быть построено на постоянном оперативном мониторинге совокупного индекса потребительских цен, сальдо внешней торговли и состоянии государственного бюджета.

3. Основной целью является снижение расходной части государственного бюджета за счет отказа от финансирования убыточных производств. Для национальной экономики нет необходимости приватизировать высокодоходные отрасли и территориально-промышленные комплексы. Практика показывает, что отсутствие государственного контроля над процессами приватизации привело к следующим отрицательным последствиям.

Во-первых, приватизация высокорентабельных производств лишила доходную часть бюджета многих прямых и косвенных налогов.

Во-вторых, при общем уменьшении доходов нагрузка на расходную часть осталась не только неизменной, но и значительно возросла. Это веские аргументы для изменения политики приватизации государства.

4. Проблема контроля над процессами сбережения. Стимулирование и содействие развитию последних по-прежнему остаются

основными источниками создания надежных инвестиционных потоков. Только в этом случае может быть реализован принцип окупаемости и финансирования рыночных процессов за счет собственных средств, поэтому государство для рационального формирования и расходования бюджета должно активно использовать эти ресурсы.

5. Необходимость и важность государственного регулирования наличного денежного обращения. Теневая экономика, масштабы которой ныне практически адекватны официальному хозяйственному обороту, а по некоторым позициям превосходят его, основана на наличном рублевом и валютном обращении. Государство из-за отсутствия контроля помимо ряда прямых отрицательных последствий недополучает весьма значительные средства. Легализация теневой экономики, нормализация неплатежей, динамичное развитие отечественной банковской системы и процессов сбережения возможны в современных условиях практически только в том случае, если будет создан существенный приоритет безналичного обращения над наличным. Данный тип вмешательства государства в хозяйственную сферу целесообразно тесно связывать с предыдущим инструментом, т.е. с системой стимулирования накопления и сбережения.

Теперь товарный рынок. Формирование хозяйственной политики государства, регулирующей основные пропорции товарного обращения, характеризуется наиболее либеральным процессом. Однако он также регулируется элементами в форме следующих составляющих.

Во-первых, системой налогообложения. Для того чтобы не быть тривиальным и не повторять достаточно общеизвестные истины о роли и способах налогообложения, целесообразно отметить основные недостатки существующей системы налогообложения и предложить ряд принципиальных мероприятий по ее совершенствованию.

Современная налоговая система построена на чрезмерной детализации, усложнениях, поправках и значительном количестве инструктивных материалов, которые на практике могут быть истолкованы достаточно неоднозначно. Кроме того, планирование и прогнозирование основных результатов деятельности предприятий и контроль за выполнением поставленных задач осуществлять достаточно трудно как в микро-, так и в макроэкономике.

Что касается формы налогообложения (собственно ставок), то в переходной экономике, когда необходимо широкое развитие предпринимательства, ставки должны быть максимально низкими, в противном случае высокие ставки будут стимулировать вложение капитала в теневой бизнес и снижать поступление налогов в бюджет. Исходя из анализа существующей практики общей рекомен-

дацией является создание максимально унифицированного налога, т.е. одного налога — налога на оборот. Это относится как к федеральной, так и к местной и муниципальной политике, более того, введение одного унифицированного налога позволило бы охватить практически все хозяйственные операции с наименьшими издержками. Это явилось бы идеальным вариантом для осуществления государством своих контрольных функций в данной сфере. Любое усложнение системы налогообложения создает предпосылки для развития широкой бюрократизации государственного аппарата, а также для возникновения нежелательных последствий в отношениях между правительственными и предпринимательскими структурами.

Во-вторых, необходимостью государственной селективной политики. Посредством комплекса имеющихся в распоряжении государства средств и инструментов такая политика позволяет создать режим максимального благоприятствования для тех ключевых отраслей, которые являются для страны стратегическими с точки зрения их роли в формировании устойчивого развития национальной экономики и в международной системе разделения труда. Согласно формулировке данной проблемы внимание правительственных учреждений должно быть нацелено не на импортозамещение и проекты развития внутреннего рынка, а на всемерное поощрение развития экспортных отраслей.

При решении данной проблемы достаточно актуален разумный протекционизм в отношении отечественных товаропроизводителей в связи с расширяющейся экспансией внешнего рынка. Протекционизм государства по отношению к отечественным товаропроизводителям, безусловно, необходим, но он должен быть жестко ограничен теми отраслями, деятельность которых составляет основу производственной системы. Кроме того, не менее важным критерием разумного протекционизма является поддержка производств, обеспечивающих занятость и соответственно социальную стабильность в национальном масштабе.

Наибольшее влияние по сравнению с предыдущими направлениями и сферами государство оказывает на рынок труда как на составляющий сегмент общей хозяйственной системы, так как он одновременно является определяющим элементом социальной сферы. Причина здесь не только в специфичности товара «рабочая сила», но и в том, что он обеспечивает социальную стабильность и нуждается в следующем постоянном контроле и государственном регулировании:

1. Создание механизмов своевременного индексирования заработной платы. В отличие от современных подходов государственное вмешательство в данный процесс должно носить не пря-

мой и директивный, а косвенный характер. Прямое вмешательство может существенно нарушить интересы товаропроизводителей с точки зрения формирования общих издержек производства и соответственно вызвать падение совокупной конкурентоспособности национальной экономики. Для того чтобы рационально сочетать интересы, как трудящихся, так и товаропроизводителей, государство должно выступать в роли так называемого арбитра, используя весь имеющийся в его распоряжении статистический материал и возможности оперативного анализа динамики совокупного индекса потребительских цен, «потребительской корзины» и уровня минимальной заработной платы.

2. В условиях переходной экономики государство должно иметь специальную квоту инвестиций целевого назначения на образование новых, высококвалифицированных рабочих мест.

Таким образом, проведенный теоретический и практический обзор рынков позволил выявить наиболее важные и необходимые формы государственного воздействия на экономику. Они имеют достаточно определенные границы, нарушение которых в ту или иную сторону приводит к диспропорции интересов и падению эффективности национальной экономики. Однако исследование не должно ограничиваться только определением принципиального подхода к системе организации государственного управления национальной экономикой. Следует разработать общие экономические принципы управления.

Под принципами государственного управления понимаются долгосрочные и текущие мероприятия, направленные на регулирование правительством хозяйственной активности.

Границы и принципы государственного управления могут быть обозначены только специализированными комплексами взаимосвязанных мероприятий в рамках реализации правительственных программ селективного преобразования национальной экономической среды.

Итак, согласно вышеизложенному, необходима организация ответственной системы государственного планирования, которая в вышеназванных рамках определяет и контролирует конкретные формы и границы, а главное, желаемые цели и способы их достижения посредством совокупности инструментов государственного воздействия, обеспечивая общую деятельность хозяйственной системы на долгосрочную перспективу.

Общая форма подхода к текущему и перспективному государственному планированию сложилась на основе подходов перспективной координации и планирования ФРГ, Китая, Франции и Южной Кореи.

Предложенный подход позволяет проследить и сформулировать новые основные принципы трансформации хозяйственной системы под воздействием государственных инструментов управления. Это:

1) преемственность — система перспективной координации экономических интересов должна быть построена с учетом рационального использования опыта, всех достижений и навыков существующей хозяйственной политики;

2) последовательность — эффективная социально ориентированная рыночная система не может быть создана за короткое время, так как процесс эволюции занимает достаточно продолжительный период, поэтому мероприятия по государственному регулированию должны быть четко и программно взаимосвязаны во времени; каждое направление хозяйственной политики на любом из этапов должно последовательно совершенствоваться;

3) постепенность — большинство современных экономических проблем возникло прежде всего потому, что правительством без учета общих экономических тенденций была предпринята попытка ускоренного воссоздания рыночной инфраструктуры, однако ввиду отсутствия необходимых объективных условий, внутренней мотивации и стимулов, большинство запланированных и реализованных мероприятий не возымело должного воздействия, более того, они содействовали усилению кризисных и застойных явлений.

Представленная выше и разработанная на основе тридцатилетнего опыта схема показывает, что инвестиции, система занятости и внешний хозяйственный обмен по форме и месту являются практически ключевыми инструментами рыночного индикативного формирования пропорций национального хозяйства, предусматривающего преимущественное использование косвенных подходов.

10.3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА

Государственное регулирование экономических процессов в условиях кризиса требует создания системы экономической безопасности. Для успешного решения задач по обеспечению безопасности государства и бизнеса необходимо иметь четкое теоретическое представление о сущности экономической безопасности. Только на основе общей теории экономической безопасности можно выстроить алгоритм действий государства и хозяйствующих субъектов, обеспечивающий последним принятие таких мер и подходов, которые предотвратили бы критические ситуации и возможность потерять экономическую независимость страны.

В Законе РФ «О безопасности» содержится конкретизация этого термина в контексте социально-экономического положения общества. В нем безопасность трактуется как состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз.

Еще более направленным является взгляд на безопасность с точки зрения состояния и тенденции развития защищенности жизненно важных интересов социума и его структур от внутренних и внешних угроз и опасных воздействий.

Если рассмотреть безопасность с позиции микроэкономики, то под этим термином следует понимать такое состояние субъекта, при котором вероятность нежелательного изменения каких-нибудь его качеств, параметров принадлежащего ему имущества и затрагивающей его внешней среды должна быть невелика (меньше определенного предела).

Анализ генезиса понятия «безопасность» позволяет дать ему следующее определение: *«Безопасность — это такое состояние экономической системы, при котором ей не угрожает опасность, сохраняется ее независимость, надежность, целостность, есть защищенность от опасности или существующих угроз»*. Разумеется, безопасность предприятия, региона, государства — это не постоянное явление, а результат целенаправленных воздействий по предотвращению опасностей и угроз, а в случае их возникновения — восстановления равновесного состояния экономической системы.

Стратегия обеспечения экономической безопасности России строится на основе официального принятия в стране нормативных актов, основными из которых являются Конституция РФ, Закон РФ «О безопасности», Концепция национальной безопасности РФ, введенная Указом Президента РФ от 10 января 2000 г. № 24 и Государственная стратегия экономической безопасности РФ (основные положения), одобренная Указом Президента РФ от 29 января 1996 г. № 608.

Государственная стратегия экономической безопасности включает:

- 1) перечень и общую характеристику всей совокупности как внутренних, так и внешних угроз экономической безопасности страны;
- 2) национальные интересы в области экономики, а также критерии и показатели состояния национального хозяйства, отвечающие требованиям экономической безопасности;
- 3) меры и механизмы экономической политики, направленные на обеспечение экономической безопасности.

Экономическая безопасность выступает гарантией устойчивого, стабильного развития страны и ее независимости. Безопасность, как экономическая категория, представляет собой соотношение

системы удовлетворения социально-экономических потребностей с совокупными затратами труда и ресурсов. Только при этом она может гарантировать такое состояние национального хозяйства, которое позволяет удовлетворить всю совокупность реальных, действительных экономических потребностей общества, обеспечить его экономическую независимость, стабильное расширенное развитие, защищенность от внутренних и внешних угроз и влияния непредсказуемых и трудно прогнозируемых факторов.

Обеспечение экономической безопасности предполагает анализ и оценку характера реальных и потенциальных внутренних и внешних опасностей и угроз, чрезвычайных (экстремальных) и кризисных ситуаций, а также прочих неблагоприятных факторов.

В связи с этим важное значение имеет классификация угроз экономической безопасности (рис. 10.3).



Рис 10.3. Развернутая классификация угроз экономической безопасности

В Государственной стратегии экономической безопасности РФ отмечается, что промышленно развитые страны и крупные иностранные корпорации стремятся использовать ситуацию России и стран СНГ в своих экономических и политических интересах.

Для того чтобы противостоять давлению извне и своевременно предотвратить реальные внешние опасности и угрозы, их необходимо выявить. В современных условиях наиболее опасными из них являются:

- рост внешнего долга и связанное с ним увеличение расходов бюджета на его погашение, а также усиление попыток использовать долг в качестве давления при принятии важнейших экономических и политических решений;

- усиление завоевания иностранными фирмами внутреннего рынка России и, следовательно, возрастание зависимости страны от импорта многих, в том числе и стратегических, товаров;

- вытеснение российских предприятий из традиционных внешних рынков, особенно военной и машиностроительной продукции;

- закупка иностранными фирмами российских предприятий с целью контроля над ними и создания условий для обеспечения конкурентных преимуществ, как на внешнем, так и на внутреннем рынках;

- неустроенность таможенной границы и недостаточный экспортный и валютный контроль;

- неразвитость инфраструктуры экспортно-импортных операций и др.

В экономической литературе отмечается, что в настоящее время наибольшую проблему представляют не столько внешние, сколько внутренние опасности и угрозы. Среди них в первую очередь следует назвать следующие:

- глубокий спад промышленного и сельскохозяйственного производства за годы рыночных преобразований;

- инвестиционный кризис в сфере материального производства, структурный сдвиг в инвестициях в пользу посреднической и финансовой деятельности;

- деиндустриализация экономики, разрушение научно-технического потенциала, физическая изношенность производственного аппарата страны;

- резкое сокращение внутреннего спроса в связи с обнищанием основной массы населения;

- структурная и отраслевая гипертрофированность российской экономики, усиление ее топливно-сырьевой направленности, резкое сокращение наукоемких производств;

- резкое сокращение поисковых геологоразведочных работ и, следовательно, снижение взаимосвязи добычи полезных ископаемых и открытия их новых месторождений;

- низкая конкурентоспособность отечественной продукции;

■ возрастание неравномерности социально-экономического развития регионов, нарушение производственно-технических связей между предприятиями;

■ высокий уровень монополизации экономики, особенно естественных монополий;

■ кризис денежной и финансово-кредитной системы; сохранение инфляционных процессов;

■ несовершенство механизмов формирования экономической политики, лоббизм при принятии экономических решений;

■ негативная политика в сфере приватизации, сильно заниженная оценка приватизируемых объектов;

■ криминализация экономики, рост коррупции, сращивание чиновничьего аппарата с организованной преступностью, ослабление системы государственного контроля и т.д.

Важнейшим элементом системы экономической безопасности является регулирующая роль государства. Она должна включать прежде всего уточнение экономических интересов и определение приоритетов в хозяйственной деятельности по обеспечению экономической безопасности, проведение экономического мониторинга и разработку мер по выходу из зон пороговых (критических) значений, организацию работы по выявлению, предупреждению, а в случае необходимости предотвращению выявленных опасностей и угроз.

Состояние экономической безопасности государства можно охарактеризовать системой показателей, наиболее значимыми из которых являются:

◆ уровень и качество жизни населения;

◆ динамика валового внутреннего продукта и валового национального продукта;

◆ темпы роста промышленного производства;

◆ динамика инвестиций в национальное хозяйство;

◆ состояние платежного баланса;

◆ сальдо внешней торговли;

◆ структура собственности;

◆ уровень монополизации экономики;

◆ обеспеченность страны ресурсами;

◆ количество и удельный вес неплатежеспособных предприятий;

◆ уровень расходов на НИОКР и др.

Теоретические основы экономической безопасности государства и само понятие «безопасность» зависят от очень многих факторов. Для того чтобы государство не потеряло экономическую независимость, целесообразно разработать программу по его вы-

ходу из экономического кризиса, мероприятия, направленные на предотвращение реальных угроз и борьбу с криминальными элементами в экономике.

Практика и мировой опыт показывают, что наиболее распространенными видами недобросовестной конкуренции являются:

- промышленно-экономический шпионаж;
- мошенничество;
- коррупция;
- ложная реклама;
- клевета;
- незаконное использование торговой марки;
- фальсификация и подделка продукции конкурента;
- демпинг с целью подрыва экономической устойчивости конкурента или вытеснения его с рынка;
- обман, грабеж, нанесение материального ущерба;
- использование информационных ценностей или разработок конкурента;
- предотвращение выполнения сделок или контрактов;
- скупка контрольного, или крупного, пакета акций конкурирующей фирмы и др.

Для обеспечения экономической безопасности государства необходимо осуществлять следующие мероприятия:

- 1) предотвращать коррупцию чиновников государственных органов;
- 2) препятствовать перемещению капиталов из теневой экономики в легальную и наоборот;
- 3) усилить уголовную ответственность за спекуляцию ценными бумагами, подделку акций, создание «мыльных» акционерных обществ, хищение дивидендов управляющими АО;
- 4) усилить борьбу с организованной преступностью, улучшить координацию действий против российской и международной преступности в области наркобизнеса и торговли оружием;
- 5) предотвращать махинации на фондовых биржах, в том числе промышленного шпионажа в интересах иностранных фирм.

Для оздоровления экономической обстановки в стране целесообразно также отказаться от основных фискальных налогов. В первую очередь это касается налога на добавленную стоимость и налога на прибыль.

Налог на добавленную стоимость стимулирует расширение теневых операций, что приводит к сокращению примерно в два раза базы налога на прибыль. В свою очередь предприятия, не желая платить налог на прибыль, стремятся к сокрытию прибыли, в связи

с этим объем собираемого налога значительно меньше планируемого объема. Действие налога на прибыль способствует развитию теневого бизнеса и наносит ущерб всем формам легального предпринимательства, прежде всего, оказывая негативное влияние на схему производства. Его отмена в настоящее время будет способствовать стабилизации производства и сократит движение теневого капитала.

Для замещения НДС и налога на прибыль в доходной части государственного бюджета следует увеличить налог на операции с недвижимостью, акцизы и ресурсные платежи. Сегодня их величина занижена и экономически не обоснована. Это приводит к расширению спекулятивных видов деятельности.

10.4. ИНСТИТУТ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

В Российской Федерации реализация процедуры банкротства впервые была законодательно оформлена Законом РФ № 3929–1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», вступившим в силу с 1 марта 1993 г. в соответствии с постановлением Верховного Совета РФ от 19 ноября 1992 г. Конечно, этот Закон имел много недостатков, но, по крайней мере, он впервые четко регламентировал основные понятия, имеющие отношение к несостоятельности предприятий, судебные и внесудебные процедуры банкротства и много других важных моментов. Поэтому имеет смысл кратко изложить основные положения Закона, несмотря на то, что с 1 марта 1998 г. он утратил силу.

Итак, в соответствии с этим Законом определялись условия и процедура объявления предприятия несостоятельным, и устанавливалась очередность удовлетворения требований кредиторов.

Руководствуясь этим Законом, можно было выделить три основных признака признания предприятия банкротом. Под несостоятельностью (банкротством) понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или наличием неудовлетворительной структуры баланса должника. Внешним признаком несостоятельности (банкротства) предприятия является приостановление его текущих платежей, если предприятие не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения.

Заявление в арбитражный суд о признании банкротом могли подавать должник, кредиторы или прокурор.

Предприятие считается несостоятельным (банкротом) только после признания факта его несостоятельности арбитражным судом или официального объявления о ней должником при его добровольной ликвидации.

После признания предприятия банкротом в отношении предприятия применялись следующие процедуры:

- 1) реорганизация;
- 2) ликвидация;
- 3) мировое соглашение.

Реорганизационные или ликвидационные процедуры назначаются по решению арбитражного суда. Реорганизационные процедуры направлены на поддержание деятельности и оздоровление предприятия-должника с целью предотвращения его ликвидации и способствуют продолжению его существования. Они включают внешнее управление имуществом должника и санацию (финансовое оздоровление).

Внешнее управление имуществом представляет собой процедуру, направленную на продолжение деятельности предприятия-должника и осуществляемую на основании передачи функций по управлению предприятием-должником арбитражному управляющему.

Санация (оздоровление предприятия-должника) — это процедура, при которой предприятию-должнику оказывается финансовая помощь собственником предприятия, кредиторами или иными лицами.

К ликвидационным процедурам относятся принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда или его добровольная (внесудебная) ликвидация под контролем кредиторов. Ликвидация предприятия из-за его несостоятельности осуществляется в порядке конкурсного производства специально назначаемым лицом (конкурсным управляющим).

Мировое соглашение — процедура достижения договоренности между должником и кредиторами относительно отсрочки и (или) рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов.

Отличительная особенность мирового соглашения, предусмотренная Законом, обусловлена тем, что при рассмотрении дел о несостоятельности (банкротстве) арбитражные суды не определяют спорное правоотношение сторон, а устанавливают факт несостоятельности конкретного предприятия. Поэтому утверждение мирового соглашения арбитражным судом не является рассмотрением дела по существу.

Естественно, Закон о несостоятельности (банкротстве) от 19 ноября 1992 г. не предусматривал многих важных положений, в частности механизмов финансового анализа и финансового оздоровления. Формулировки данного Закона не были четкими. Поэтому последнее мешало развитию института банкротства в России. Например, данное Законом определение несостоятельности затягивало судебные процессы по делам о банкротстве на целые месяцы, так как доказать превышение обязательств над стоимостью имущества должника при наличии неудовлетворительной структуры баланса часто было достаточно сложно. Многие положения Закона не работали, поэтому крупные государственные и частные промышленные предприятия получили возможность, не опасаясь банкротства, затягивать кризис неплатежей, используя его как способ компенсации дефицита дешевых кредитных ресурсов, необходимых для формирования оборотных средств. Банкротства не боялись и другие предприятия. Фактически выгоднее было не платить по обязательствам долгое время.

Однако именно этот Закон положил начало становлению механизма банкротства предприятий в Российской Федерации и способствовал внедрению механизма реструктурирования предприятий.

Отметим еще несколько нормативных актов, которые оказали влияние на развитие организационно-правовых аспектов института банкротства в России:

1) постановление Совета Министров РФ и Правительства РФ от 20 сентября 1993 г. № 926 «О Федеральном управлении по делам о несостоятельности (банкротстве) при Государственном комитете Российской Федерации по управлению государственным имуществом». Принятие данного документа регламентировало деятельность основного государственного органа, регулирующего все вопросы несостоятельности предприятий;

2) Указ Президента РФ от 22 декабря 1993 г. № 2264 «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий». Согласно указу на Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) были возложены некоторые важные функции, например:

- определение необходимых признаков (условий) наличия реальной возможности восстановления платежеспособности предприятия-должника, являющихся основанием для назначения внешнего управления его имуществом или его санации;

- представление в арбитражный суд заключения по плану проведения внешнего управления имуществом предприятия-должника;

- обращение в арбитражный суд с заявлениями: о пересмотре плана проведения внешнего управления имуществом предприятия-должника; продолжении внешнего управления имуществом этого предприятия либо о его прекращении и об открытии конкурсного производства; неэффективном проведении санации или действиях участников санации, ведущих к ущемлению интересов Российской Федерации как собственника предприятия-должника;

- организация работ по оценке стоимости активов предприятия-должника и т.д.;

3) постановление Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий». Оно имело большое значение, так как в нем впервые была разработана система критериев для признания структуры баланса неудовлетворительной. Это всем известные коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами, восстановления (утраты) платежеспособности. Кроме того, в документе были освещены вопросы предоставления государственной помощи предприятиям-должникам;

4) Указ Президента РФ от 2 июня 1994 г. № 1114 «О продаже государственных предприятий-должников». В нем был установлен порядок продажи государственных предприятий-должников. Этот нормативный акт имел важное значение, так как в России государство является собственником большого количества предприятий;

5) распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ от 30 июня 1994 г. № 15-Р «Об учете неплатежеспособных предприятий». Документ важен тем, что он положил начало учету неплатежеспособных предприятий (при помощи учетной карты и т.п.). Естественно, такой учет необходим для сбора информации по предприятиям и дальнейшего ее анализа;

6) распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ от 12 августа 1994 г. № 31 «Об утверждении методических положений по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса». В настоящее время этот документ в данной редакции недействителен, но в свое время он стал методикой, по которой анализировалось финансовое состояние потенциальных банкротов;

7) распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ от 13 сентября 1994 г. «Об аттестации специалистов по антикризисному управлению» (последняя редакция — от 2 февраля 1994 г.). Безусловно,

тщательный отбор специалистов по антикризисному управлению и их аттестация являются важным моментом в реализации механизма банкротства в Российской Федерации;

8) распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ от 5 декабря 1994 г. № 98-Р «Об утверждении типовой формы плана финансового оздоровления (бизнес-плана), порядка его согласования и методических рекомендаций по разработке планов финансового оздоровления». Бизнес-план является одним из основных сводных документов финансового оздоровления. Именно в данном документе анализируются процессы изменения состояния предприятия и разрабатываются мероприятия, с помощью которых руководство намерено преодолеть возникшую кризисную ситуацию, чтобы предотвратить банкротство. Регламентирование формы бизнес-плана было необходимо;

9) Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 119-ФЗ «Об исполнительном производстве». Этот Закон включен автором в перечень нормативных актов, потому что он оказывает косвенное влияние на развитие института банкротства в нашей стране. Действительно, обеспечение сохранности имущества должника имеет большое значение;

10) Федеральный закон от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Он заменил Закон о несостоятельности (банкротстве) от 19 ноября 1992 г. Федеральный закон от 8 января 1998 г. не является новой редакцией Закона РФ от 19 ноября 1992 г. Его основой является совершенно иная идеология, которая базируется на отказе от принципа «неоплатности» долга при определении критерия банкротства (т. е. банкротом мог быть признан тот, кто не мог оплатить свой долг). В Федеральном законе от 8 января 1998 г. основой критерия банкротства является принцип «неплатежеспособности». Если по нормам Закона РФ от 19 ноября 1992 г. банкротству не подлежали организации, сумма кредиторской задолженности которых была меньше стоимости их имущества, то в Федеральном законе от 8 января 1998 г. этой нормы нет. Новый Закон иначе, чем предыдущий, определяет признаки банкротства;

11) Постановление Правительства РФ от 22 мая 1998 г. «О мерах по повышению эффективности применения процедур банкротства», а также Положение об ускоренном порядке применения процедур банкротства. Данные документы были приняты в целях повышения эффективности процедур банкротства, предусмотренных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)»;

12) Постановление Правительства РФ от 1 июня 1998 г. № 537 «О Федеральной службе России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению». Эта служба заменила Федераль-

ное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ. Она стала федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, предусмотренные законодательством РФ о несостоятельности (банкротстве) и финансовом оздоровлении организаций;

13) Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». Действие Закона ограничивается сферой деятельности кредитных организаций и свидетельствует о начале развития института банкротства в Российской Федерации не только по вертикали, но и по горизонтали;

14) Федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса». Он регулирует особенности процедур банкротства, применяемых к субъектам естественных монополий ТЭКа;

15) Федеральный закон от 26 октября 2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)». Этот Закон действует в настоящее время.

Анализируя приведенные выше нормативные акты, можно сделать вывод, что идет постепенная эволюция механизма банкротства предприятий в России и появляются новые документы, отвечающие современным реалиям. Кроме того, наблюдаются постоянное углубление, детализация правовых и организационных аспектов антикризисного управления. Однако институт банкротства в Российской Федерации еще окончательно не сформирован, поэтому в дальнейшем специалистам предстоит решить большое количество различных проблем.

С 26 декабря 2002 г. изменилась экономическая среда российского предпринимательства под воздействием вступившего в силу нового Закона о несостоятельности (банкротстве). Закон от 2002 г. можно назвать уникальным, так как он не только содержит нормы материального права, но и регламентирует ход судебного разбирательства. В новом Законе отражен опыт, накопленный в ходе обобщения судебной практики.

Банкротство предприятия для России становится все более обычным понятием. Конечно, около 70 тыс. дел о банкротстве в год — это еще не уровень цивилизованных стран, но институт банкротства в России успешно развивается. Закон 2002 г. о банкротстве касается не только должников и кредиторов, которые непосредственно участвуют в судебном процессе. В России введен принципиально новый институт арбитражных управляющих, а это уже развитие еще одного вида предпринимательской деятельности.

Особое место в процессе банкротства занимает независимая экспертиза. В настоящее время судьи избавлены от необходимости принимать экономические решения. Чиновники, кроме контрольных функций, начинают работать над построением национальной системы банкротства и созданием необходимой инфраструктуры.

Процедуры банкротства имеют строгое логическое описание. Они начинаются с подачи заявления о признании должника банкротом и заканчиваются прекращением производства по делу о несостоятельности. Следует отметить, что механизмы процедуры достаточно хорошо описаны и формализованы в тексте Закона. В частности, *a priori* жестко заданы схема движения и порядок оформления документов по делу о банкротстве. Систематическое отслеживание документов позволит субъектам процедуры, или заинтересованным сторонам, заранее как бы проектировать свои действия, а также объективно оценивать складывающуюся ситуацию. Арбитражный механизм банкротства представлен на рис. 10.4.

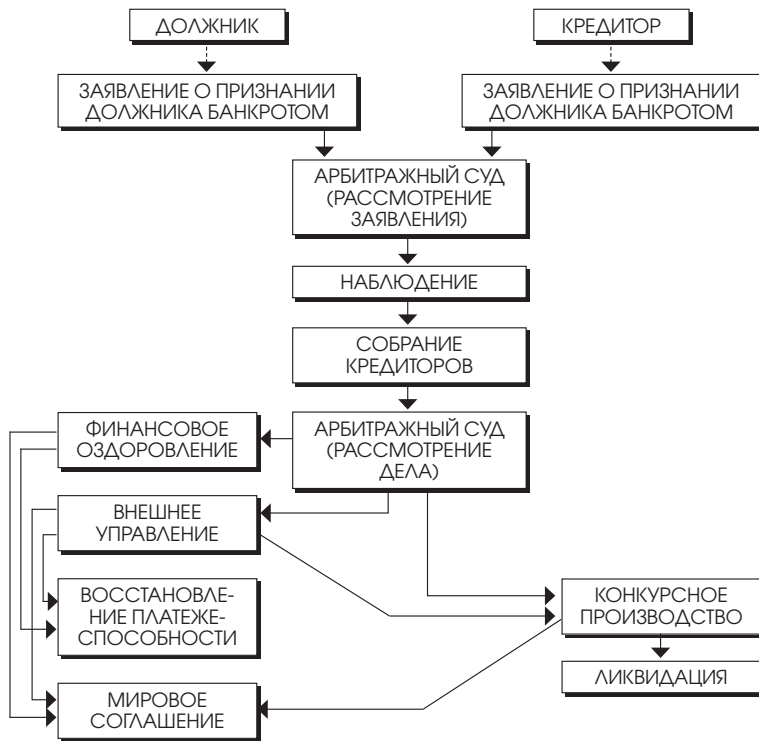


Рис 10.4. Арбитражный механизм банкротства

По Закону 2002 г. для появления признаков банкротства достаточно в течение трех месяцев не уплатить долг в размере 100 тыс. руб. В этом случае над предприятием начинаются судебные разбирательства. Четкое определение внешних признаков банкротства должно вынудить руководителей предприятий тщательно следить за динамикой своих долгов. Ведь Закон обязывает руководителей компаний обращаться в суд, если неплатежи по кредитам могут привести к невозможности полностью вернуть долги другим компаниям. На выполнение этой обязанности Закон 2002 г. дает должнику лишь месяц с момента наступления подобных обстоятельств. В настоящее время установлены жесткие санкции за неисполнение этого требования: субсидиарная ответственность руководителя предприятия-должника перед кредиторами (т.е. по принципу «нет средств у предприятия — плати свои»), лишение права занимать руководящие должности, а в отдельных случаях — уголовная ответственность.

Закон обязывает учредителей юридических лиц, собственника имущества унитарного предприятия, органы исполнительной власти всех уровней принимать меры по предупреждению банкротств и предотвращению судебных разбирательств. Прежде всего, это досудебное урегулирование отношений с кредиторами путем всевозможных соглашений. Так, учредители предприятия могут предоставить ему финансовую помощь для погашения долгов в обмен на другие обязательства. Для такой помощи используются специальные термины «досудебная санация» и «процедура финансового оздоровления».

Закон запрещает разглашать сведения о банкротстве до момента публикации соответствующего решения арбитражного суда. Другими словами, без решения суда называть кого-либо банкротом нельзя, так как, в сущности, это нарушение деловой этики и дискредитация репутации предприятия. Однако, к сожалению, за нарушение этого запрета в Законе никаких санкций не предусмотрено. Разумеется, подобные заявления не имеют юридических последствий, ведь банкротом может признавать только суд, но экономические последствия для предприятия могут быть отрицательными: с должником перестают вести дела партнеры по бизнесу, его акции не покупают и т.д.

Запрет на разглашение «тайны банкротства» вовсе не означает запретов на раскрытие информации. Решение о признании должника банкротом печатается в «Вестнике Арбитражного суда Российской Федерации» и официальном издании Минюста РФ, причем за счет имущества должника.

Если, несмотря на старания опекунов должника, дело рассматривается в суде, то процесс банкротства начинается так. Приняв заяв-

ление кредиторов, арбитражный суд вводит процедуру наблюдения, которая может длиться до семи месяцев. Для нашей страны это принципиальное новшество, заимствованное из законодательства Германии. Такая практика была введена в связи с наличием серьезных недостатков в Законе о несостоятельности (банкротстве) 1992 г.

До утверждения Закона 2002 г. пока суды решали, как поступать с должником — вводить ли процедуру финансового оздоровления или внешнего управления или назначать конкурсное производство, прежняя администрация, как правило, пыталась создать некоторый дополнительный капитал. Используя более или менее узаконенные схемы, руководители перемещали средства предприятия в другие структуры, так как времени для этих действий у них было предостаточно: суды тянули с решением по нескольку месяцев.

Кредиторы, изучив подобные действия, стали разрабатывать мероприятия по их преодолению. В этом случае действием кредиторов является подача заявления в суд о ходатайстве об аресте имущества должника. Де-юре это означало, что своим имуществом предприятие не могло ни распоряжаться, ни пользоваться. Если арестовывалась продукция — ее нельзя было продать, банковский счет — предприятие лишалось возможности платить заработную плату, налоги и рассчитываться с кредиторами. Тем временем росли штрафы и пени, т. е. предприятие «постепенно умирало».

Кроме того, банкротство стало мощным оружием в борьбе с конкурентами. Скупив долги противника (самостоятельно или через аффилированных лиц), конкуренты в суде открывали дело о банкротстве и требовали ареста имущества. Впрочем, на практике запреты на пользование имуществом были не слишком строгими. Никакой суд не может полностью закрыть деятельность предприятия. Абсолютный арест имущества в России также физически невозможно осуществить. В этих условиях предприятия, находясь под арестом, нелегально продавали продукцию и пользовались имуществом по принципу «можно, но осторожно».

Введение процедур наблюдения и финансового оздоровления затруднило «беспредел» должников и кредиторов. Разработчики Закона единодушны во мнении, что наблюдение и финансовое оздоровление — вполне эффективные меры, позволяющие соблюдать равенство интересов всех сторон. В этот период предприятие продолжает свою деятельность, но с небольшими ограничениями. Администрация должника обязана согласовывать с временным и административным управляющими крупные сделки, а также сделки, связанные с распоряжением недвижимостью, получением и выдачей займов и кредитов, поручительств, переводом долга и др.

Наблюдение и финансовое оздоровление ограничивают некоторые права акционеров (участников). Органы управления должника без согласия арбитражных управляющих и собрания кредиторов не могут принимать решения о реорганизации, создании новых юридических лиц, выплате дивидендов, размещении облигаций и других эмиссионных бумаг. Такие ограничения обеспечивают сохранность имущества должника.

В Законе о банкротстве 2002 г. существенно возросла роль независимой экспертизы.

Временный управляющий проводит анализ финансового состояния. Он необязательно должен это выполнить сам. Скорее всего, для выполнения данных действий он пригласит грамотных экспертов. Их заключение поможет ответить на главный вопрос: есть ли у предприятия шансы расплатиться? Именно по результатам финансового анализа собрание кредиторов должно либо принять решение о введении финансового оздоровления и внешнего управления, либо настаивать на конкурсном производстве. Однако если заинтересованные лица со стороны должника (например, акционеры) сочтут выводы специалистов, представляющих интересы кредиторов, предвзятыми, у них есть возможность провести собственную экспертизу или добиться ее назначения через суд.

В Законе о банкротстве 2002 г. содержится весь перечень средств, необходимых для достижения согласия между должником и кредитором, а также для успешного и быстрого устранения должника с рынка в случае, если согласие между ними не достигнуто.

На любой стадии рассмотрения дела о банкротстве арбитражным судом Закон предоставляет сторонам возможность заключения мирового соглашения. Последнее может быть заключено между должником и кредиторами. Решение мирового соглашения утверждается арбитражным судом; согласно этому решению вносится определение о прекращении производства по делу о банкротстве. Однако следует иметь в виду, что заключение мирового соглашения зависит от погашения задолженности перед кредиторами первой и второй очередей.

Закон также открывает новые возможности для инвестиций. В частности, предусматривается широкое участие третьих лиц. Они могут (на возмездной основе) погасить денежную задолженность предприятия. Инвесторам разрешается выкупить имущество должника, в том числе в форме покупки самого предприятия или акций нового предприятия, созданного на базе имущества должника. Это может быть осуществлено как в ходе внешнего управления, так и в процессе конкурсного производства. По условиям мирового со-

глашения возможно осуществление обмена требований на акции. Предусмотрен еще целый ряд механизмов, позволяющих либо восстановить платежеспособность должника, либо передать имущество новому собственнику, который будет заинтересован в развитии производства, т. е. в инвестировании в реальный сектор экономики.

Таким образом, банкротство — мощный механизм перераспределения собственности в пользу стратегических инвесторов, заинтересованных в выходе предприятий из кризиса, а значит, и в финансовом оздоровлении больной российской экономики в целом.

В Законе также рассматривается банкротство физических лиц. Процедура банкротства в отношении физических лиц существует во всех цивилизованных странах. Например, в США из почти 1 млн ежегодных банкротств большая часть приходится именно на так называемое потребительское банкротство, т. е. на банкротство лица, не осуществляющего никакой предпринимательской деятельности, все долги которого носят исключительно потребительский характер.

Банкротство физического лица — это, прежде всего, способ для индивидуума получить официальное подтверждение своей добросовестности в отношении кредиторов и признание того факта, что он не может рассчитаться с кредиторами по объективным причинам. При этом банкрот освобождается от бремени долгов и в состоянии начать новую жизнь. В отсутствие такого закона кредиторы могут очень долго преследовать должника, что создает предпосылки для широкого круга негативных явлений, включая так называемые криминальные разборы.

В настоящее время в России объективно наступает третья волна перераспределения собственности. Это время восстановления прав кредиторов, упорядочения требований к обязательствам партнеров и банкротств. Предыдущие два этапа приватизации: ваучерная — слепой передел государственной собственности и фондовая — спекулятивное распределение собственности для игры на корпоративных бумагах — не привели реального стратегического инвестора к собственности.

Процедура банкротства — это третий передел собственности, главная роль в котором отведена стратегическим инвесторам — собственникам, заинтересованным не в спекулятивных играх на акциях, а в реальном возрождении производства. Сегодня очевидно, что фондовый рынок, оставаясь по характеру спекулятивным, не стал эффективным инструментом привлечения капитала в реальный сектор экономики, так как не был задействован потенциал системы взаимосвязей конкретных предприятий и стратегических

инвесторов. Это, пожалуй, одна из самых веских причин затянувшегося инвестиционного кризиса в России.

Банкротство в дальнейшем станет одной из важных концепций инвестирования в производство, поэтому главная роль будет принадлежать профессиональным инвестиционным посредникам, представляющим собой одну из основ инфраструктуры инвестиций. Приобретение промышленных объектов на конкурсах или аукционах чрезвычайно выгодно для инвесторов, но сложность и специфичность этого механизма требуют обязательного участия в этом процессе профессионалов.

Таким образом, подытоживая обзор развития института банкротства в России, его правовых и организационных аспектов, необходимо обратить внимание на то, что институт банкротства предприятий в нашей стране в настоящее время совершенствуется, и все больше соответствует современной экономической обстановке.

10.5. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕССОВ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ

Критическая фаза развития, которую сегодня переживает наша страна, привела к формированию качественно нового рынка — рынка банкротств. Его развитие мало изучено и вызывает большое количество вопросов и споров. Он характеризуется появлением различных интересов между собственниками, кредиторами предприятий, трудовыми коллективами, менеджерами высшего звена и конкурентами, а также отношениями, возникающими между ними.

Институт банкротства в России, как уже было сказано выше, начал развиваться с ноября 1992 г., т.е. после принятия Закона РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий». Практика его применения на начальном этапе экономических преобразований в стране была осложнена тем, что коммерческие кредиторы для реализации своих интересов оказались не готовы применять процедуры банкротства к несостоятельным должникам. Любой кредитор в монополизированной структуре российской экономики начала 1990-х гг. с трудом решал вопрос о том, что если сегодня обанкротить должника, то с кем работать завтра. В результате число арбитражных процессов по делам о банкротстве в 1993–1994 гг. было ничтожно малым и не соответствовало реальным потребностям российской экономики. В то же время, почувствовав безнаказанность, недобросовестные организации преднамеренно не вы-

плачивали долги, что в результате привело к неплатежам во всем национальном хозяйстве.

Кроме того, вскоре после принятия Закона о банкротстве стало очевидно, что полномасштабная реализация процедур несостоятельности, соответствующая фактическому финансовому состоянию российских предприятий, повлечет такие негативные социальные последствия, при которых у государства может не оказаться необходимых ресурсов для решения возникающих в связи с этим проблем. К тому же своевременное выявление кризисных симптомов в финансовом состоянии организаций и осуществление комплекса мер, направленных на предотвращение их реального банкротства, может привести к существенно меньшим последствиям, как в социальном, так и в экономическом аспекте.

Государство не могло не принимать участие в процессах банкротства и в решении связанных с ними проблем, поскольку их последствия неизбежно затрагивают его интересы и влияют на политическую и экономическую стабильность общества. Государство должно осуществлять регулирование и контроль этих процессов, располагая для этого необходимыми ресурсами и организационными возможностями.

В 1993 г. было создано Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе России (ФУДН), основными задачами которого стали разработка и осуществление комплекса мер, направленных на эффективную реализацию законодательства о несостоятельности, а также на предотвращение негативных последствий реальных банкротств предприятий и организаций. ФУДН имело ведомственную принадлежность, поэтому представляло интересы государства как собственника таких государственных предприятий и акционерных обществ, в капитале которых доля Российской Федерации превышала 25%. Кроме того, оно обладало полномочиями для решения поставленных перед ним задач, во многом вытекавшими из приватизационного законодательства либо его симбиоза с законодательством о несостоятельности. ФУДН также было поручено представлять интересы Российской Федерации как кредитора по обязательным платежам в федеральный бюджет и государственные внебюджетные фонды при рассмотрении дел о банкротстве организаций независимо от их форм собственности и организационно-правовых форм.

С конца 1993 г. началось развитие правового регулирования внесудебных процедур предупреждения несостоятельности. На этой правовой основе ФУДН была развернута работа по мониторингу финансового состояния предприятий и организаций и про-

филактиве их банкротств. Постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» было введено понятие «неплатежеспособность» и утверждена система критериев для признания предприятия неплатежеспособным и имеющим неудовлетворительную структуру баланса, которая не предусматривала дифференцированного подхода к предприятиям в зависимости от их отраслевой принадлежности, длительности производственного цикла и других факторов.

В систему критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса, позволившую выделить «больные» предприятия и явившуюся основанием для разработки дальнейших мер по отношению к этим предприятиям в рамках внесудебных процедур, входят следующие показатели:

1. Коэффициент текущей ликвидности ($K_{тл}$), характеризующий способность покрыть имеющуюся краткосрочную задолженность оборотными активами:

$$K_{тл} = \frac{\text{II раздел баланса}}{\text{V раздел баланса}} \geq 2$$

2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_{осс}$), отражающий способность предприятия покрыть собственными средствами необходимые для осуществления производственного процесса оборотные средства:

$$K_{осс} = \frac{\text{III раздел баланса} - \text{I раздел баланса}}{\text{II раздел баланса}} \geq 0,1$$

3. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности ($K_{в(у)}$), отражающий способность предприятия восстановить или утратить свою платежеспособность за определенный срок:

$$K_{в(у)} = \frac{K_{тл. ф.} + П / Т (K_{тл. ф.} - K_{тл. н.})}{K_{тл. норм.}} \geq 1$$

где $K_{тл. ф.}$ — фактическое значение $K_{тл}$ на конец отчетного периода;

$K_{тл. н.}$ — значение $K_{тл}$ на начало отчетного периода;

$K_{тл. норм.}$ — нормативное значение, равное 2;

$П$ — период восстановления (утраты) платежеспособности (принимает значение, равное 3, при установлении возможной утраты платежеспособности или значение, равное 6, при возможности восстановления платежеспособности организаций), мес.;

$Т$ — отчетный период в мес.

Основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным является наличие на конец отчетного периода значений хотя бы одного из двух первых или обоих коэффициентов, указанных выше, — текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами — ниже нормативного значения неплатежеспособности.

В России были введены специфические критерии неплатежеспособности в целях ускорения процесса приватизации. Их введение связано с тем, что в РФ недостаточная ликвидность предприятий часто была обусловлена государственными долгами перед организациями, объемами неплатежей в масштабах всей страны или спровоцирована конкурентами и кредиторами. Это не способствовало повышению эффективности и социально-экономической значимости производства.

Основное отличие процесса признания предприятия неплатежеспособным от процесса банкротства заключается в отсутствии судебного разбирательства. Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО; ранее — ФУДН) была наделена полномочиями, позволяющими принимать решения о дальнейшей судьбе предприятий независимо от внешних признаков несостоятельности, изложенных в Законе о банкротстве. Таким образом, в России в условиях массовой неплатежеспособности, наряду с судебными процедурами признания предприятий несостоятельными в середине 90-х гг. XX в. развивался более приемлемый процесс воздействия на такие предприятия — через внесудебные процедуры.

Перечень внесудебных процедур (рис. 10.5) был регламентирован подзаконными актами, введенными в 1994–1995 гг., и относился к неплатежеспособным государственным предприятиям, а также к акционерным обществам, доля государства, в уставных капиталах которых превышала 25%.

Процедура оказания государственной финансовой поддержки, определенная Постановлением Правительства РФ № 498, направлена на восстановление платежеспособности или поддержание эффективной хозяйственной деятельности предприятий, а также финансирование реорганизационных или ликвидационных мероприятий. При этом обязательным условием для подготовки решения о государственной финансовой поддержке предприятия является наличие плана финансового оздоровления, а также возвратность средств по истечении срока санационных мероприятий. Безвозвратное финансирование предоставляется исключительно на содержание объектов социальной сферы, возмещение убытков предприятиям, у которых нет возможности покрыть затраты на производство товаров (работ, услуг), на компенсацию издержек по

восстановлению платежеспособности казенных предприятий, проведению ликвидационных процедур при недостаточности средств от продажи имущества должников.

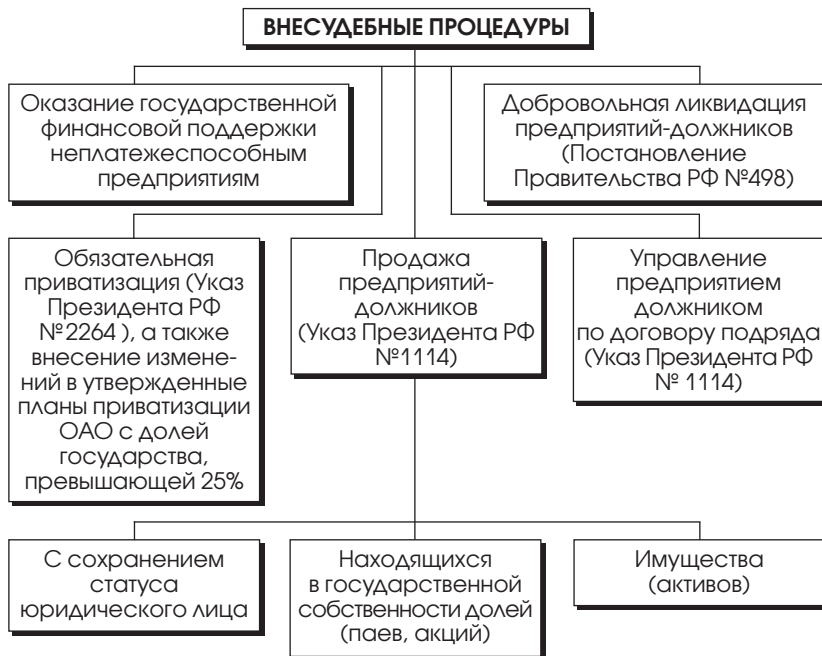


Рис 10.5. Типы внесудебных процедур

Как отмечалось выше, на ФСФО России были возложены следующие функции: государственное регулирование отношений несостоятельности и процессов финансового оздоровления, представление интересов государства как кредитора и собственника, проведение государственной политики по предупреждению банкротств и реструктуризации неплатежеспособных организаций, разработка и реализация мероприятий по обеспечению анализа финансового состояния организаций и контроля за соблюдением ими платежно-расчетной дисциплины, а также обеспечение условий реализации процедур банкротства. Ее задачи обобщенно представлены на рис. 10.6. ФСФО России осуществляет возложенные на нее функции и полномочия непосредственно и через свою систему межрегиональных территориальных органов, а также агентств на территориях соответствующих субъектов Федерации.



Рис. 10.6. Основные направления деятельности ФСФО России (до принятия нового закона о несостоятельности (банкротстве) в 2002 г.

Одним из ведущих направлений деятельности ФСФО, помимо участия в арбитражных процедурах о несостоятельности являлась система межведомственных балансовых комиссий (МБК), создан-

ных в 1996 г. в целях обеспечения функции текущего контроля за соблюдением организациями платежно-расчетной дисциплины и работы с крупнейшими должниками перед бюджетами всех уровней и государственными внебюджетными фондами. Они также решали вопросы о реструктуризации и финансовом оздоровлении организаций-должников. За период функционирования МБК в бюджеты всех уровней и государственные внебюджетные фонды погашены огромные задолженности, многие рассмотренные предприятия избежали процедуры банкротства.

К другому актуальному и развивающемуся направлению деятельности службы относятся коллегии уполномоченных государственных представителей (КУГП), созданные во исполнение постановления Правительства РФ от 22 мая 1998 г. № 476 в целях повышения эффективности применения процедур банкротства, усиления социальной защищенности работников при банкротстве организаций, консолидации требований к организациям-должникам по обязательным платежам. В настоящее время ФСФО России стала уполномоченным органом Правительства РФ. ФСФО России выполняет функцию главного кредитора по обязательной задолженности предприятий. Сегодня представители ФСФО России могут участвовать в работе собрания кредиторов и в процедурах банкротства предприятий.



ДЕЛОВАЯ ИГРА

«РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ПОЛОЖЕНИЙ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ»

ЦЕЛЬ И НАЗНАЧЕНИЕ ИГРЫ

Освоение приемов группового анализа ситуаций и разработки управленческих решений; развитие навыков обоснования решения и поиска согласия интересов различных социальных групп, участвующих в экономическом процессе; освоение принципов демократического управления.

СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИГРЫ

Игра проводится в семь этапов, каждый из которых имеет собственные учебные цели.

Первый этап игры. Введение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по пяти параметрам: выпуск продукции, занятость населения, инвестиционный климат, цены, обменный курс доллара (инфляция). При модификации игры возможны другие ситуации. Группы проводят предварительный анализ ситуации.

Второй этап игры. Распределение ролей.

Учебная группа разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации и разработку управленческих решений, исходя из интересов той социальной группы, которую она учитывает и защищает. Выделение социальных групп может быть различным, и это позволяет модифицировать деловую игру. Один из вариантов: государство, предприниматели (акционеры, крупные предприятия), инвесторы, профсоюзы (трудящиеся, работники).

Третий этап игры. Всем группам выдается по 100 карточек возможных управленческих решений, которые они анализируют, исходя из оценки и понимания ситуации, а также из потребности защиты собственных интересов. Им надо выбрать пять управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию в лучшую, по их мнению, сторону. Выбор решения сопровождается

групповой дискуссией, обменом опытом и мнениями. Постепенно в группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения и в последующем будет представлять общее мнение группы.

Четвертый этап. Предложение каждой из групп пяти управленческих решений для общего обсуждения. Развернутое обоснование решений. Представление аргументов и контраргументов.

Взаимодействие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений, не предусмотренных выданными карточками. Поиск баланса интересов по заданным условиям игры.

Пятый этап. Если общее решение не найдено, согласование решений по социальным интересам не достигнуто, проводится голосование предложенных управленческих решений и последующий анализ результатов голосования и изменений ситуации по решениям, принятым демократическим путем.

Шестой этап. Представление поведения групп в условиях принятых решений (новой ситуации). Каждая группа называет три главных фактора поведения. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов.

Седьмой этап. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.

СОСТАВ ПРЕДЛАГАЕМЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Государство

1. Борьба против спекулятивной деятельности дельцов, продающих земельные участки, путем высоких налогов на прибыль, полученную от продажи земли.
2. Контроль цен при потреблении.
3. Конъюнктурные налогообложения.
4. Поощрение повышения минимальной заработной платы.
5. Стабилизация тарифов общественных служб.
6. Увеличение сумм», получаемых от государственной системы страхования.
7. Денежная ревальвация.
8. Сокращение кредитов на строительство.
9. Замораживание заработной платы.
10. Субсидии производителям сельскохозяйственной продукции.
11. Меры, принимаемые системой налогообложения, направленные на поощрение денежных сбережений.

12. Модификация системы налогообложения предприятий.
13. Денежная девальвация.
14. Выпуск высокопроцентного обязательного займа.
15. Отказ от установленного обменного курса: свободно колеблющийся рубль.
16. Увеличение затрат на приобретение оборудования для общественного пользования.
17. Увеличение закупок потребительских товаров государственными предприятиями.
18. Увеличение налогообложения годового дохода.
19. Модификация системы амортизации.
20. Стабилизация заработной платы работников государственных служб.
21. Увеличение налога на добавленную стоимость.
22. Уменьшение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой ЦБ.
23. Замораживание минимальной заработной платы.
24. Стимулирование повышения заработной платы.
25. Увеличение процентных ставок на сбережения при возрастании стоимости жизни.
26. Сокращение материальной помощи семьям.
27. Развитие экспорта за счет международных договоров.
28. Установление предельного размера банковских кредитов.
29. Увеличение процента обязательных резервных средств, помещаемых в ЦБ.
30. Сокращение преимуществ в налогообложении лиц, покупающих жилье.
31. Контроль обмена валюты.
32. Сокращение закупок потребительских товаров государственными организациями.
33. Увеличение налогообложения прибыли, приносимой капиталом.
34. Усиление налогового контроля за лицами частного сектора, не имеющими постоянной заработной платы.
35. Сокращение налога на добавленную стоимость.
36. Меры налогообложения, направленные на поощрение капиталовложений.
37. Сокращение налогообложения годового дохода.
38. Сокращение кредитов на цели потребления.
39. Увеличение заработной платы работников государственных служб.

40. Национализация импортеров энергоресурсов.
41. Контроль цен на сельскохозяйственную продукцию.
42. Увеличение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой ЦБ.
43. Установление свободных цен: спрос уменьшится, как только покупательная способность потребителей будет снижена за счет роста цен.
44. Установление налогов на маржинальный доход (сверхприбыль).
45. Контроль системы взимаемых платежей предприятий.
46. Поощрение конкуренции.
47. Замораживание квартирной платы.
48. Контроль себестоимости.
49. Национализация естественных монополий.
50. Индексация пенсий и минимальной заработной платы.

Предприниматели

51. Покупаете оборудование, которое будет рентабельным через многие годы.
52. Увеличиваете объем производства продукции за счет увеличения рабочего дня.
53. Проводите конверсию, ориентируетесь на работу в сфере услуг.
54. Сокращаете маржинальный доход, с тем чтобы избежать увеличения цен на продукцию.
55. Стараетесь увеличить маржу прибыли.
56. Предпринимаете попытку увеличения цены на вашу продукцию.
57. Финансируете собственные капиталовложения путем выпуска облигаций, приносящих покупателю высокий процент.
58. Прогнозируя высокий спрос на продукцию, стараетесь увеличить цены.
59. Сокращаете фонд заработной платы.
60. Сокращаете распределение дивидендов, чтобы вложить прибыль в производство.
61. Стабилизируете цены на вашу продукцию.
62. Увеличиваете запасы первичного сырья.
63. В результате увеличения производственных затрат пытаетесь увеличить цены на готовую продукцию.
64. Ликвидируете портфель ценных бумаг.
65. Сокращаете объем производства.

- 66. Организуете рекламную кампанию, чтобы предотвратить спад спроса на продукцию из-за увеличения ее стоимости.
- 67. Увеличиваете объем производства.
- 68. Запрашиваете у банка кредит.
- 69. Пытаетесь завоевать зарубежные рынки.
- 70. Увеличиваете заработную плату служащим.
- 71. Создаете торговые объединения, чтобы обеспечить монополию на рынке.

Владельцы

- 72. Продаете свои земельные участки.
- 73. Подписываетесь на акции.
- 74. Подписываетесь на государственные займы.
- 75. Продаете акции, котирующиеся на бирже.
- 76. Покупаете сельскохозяйственные земельные участки, расположенные вокруг городов.
- 77. Увеличиваете потребление в ущерб сбережениям.
- 78. Опасаясь, что деньги потеряют свою стоимость, вы ищете другие источники для вложения денег.
- 79. Покупаете валюту.
- 80. Помещаете свои сбережения в банк.
- 81. Покупаете золото.
- 82. Покупаете облигации.
- 83. Вкладываете деньги в капитал предприятия.
- 84. Стараетесь сделать капиталовложения за границей.

Персонал

- 85. Покупаете товары в кредит.
- 86. Через ассоциации потребителей поощряете ввоз импортных товаров, цены которых более приемлемы по сравнению с ценами на национальную продукцию.
- 87. В целях поддержания своей падающей покупательной способности снимаете свои сбережения в сберегательных банках.
- 88. Соглашаетесь с повышением цен при условии увеличения заработной платы.
- 89. Увеличиваете свои сбережения.
- 90. Соглашаетесь с тем, что ваша заработная плата не увеличится.
- 91. Покупаете меньше потребительских товаров.
- 92. Больше используете оборудование коллективного пользования за счет снижения пользования частным эквивалентным оборудованием.

93. Стараетесь добиться от государства повышения сумм на социальное обеспечение (страхование).
94. Потребляете больше.
95. Требуете повышения заработной платы.
96. Ориентируете спрос на потребление услуг.
97. Пытаетесь добиться от государства снижения налогов.
98. Организуете общую забастовку с требованием повышения заработной платы.
99. Делаете сбережения для покупки жилья.
100. Через ассоциацию потребителей боретесь за качество товаров.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. При постановке ситуации задаются изменения параметров экономического развития по шкале позитивных и негативных изменений (тенденции к плюсу или минусу).

2. Выбираются не более пяти решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции группы и отражения интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемых решений облегчает также поиск согласия.

3. Условия согласования решений: одно решение должно быть одобрено тремя группами, два решения одобрено двумя группами, одно решение может быть одобрено одной группой, одно решение является резервом государства. Оно принимается без одобрения и только в последний момент. В этом выражается приоритет государства в управлении экономикой.

4. Предлагаемые решения фиксируются в специальных карточках или на доске. Их анализ является импульсом для борьбы мнений, поиска согласия, получения итогового набора решений.

5. Голосование при невозможности достижения согласия проводится индивидуально всеми участниками игры.

6. По принятому варианту управленческих решений группы заново оценивают ситуацию и определяют свое поведение в этой ситуации. Реакция различных социальных групп дается в перечне факторов поведения, которые выбираются в количестве не более трех из предложенных специальных карточек.

7. Итог игры подводит преподаватель, возможно, с участием специальной, выбранной из слушателей группы экспертов. Итоги формулируются в виде принципов разработки управленческих решений, защиты и обоснования интересов социальных групп, поиска позитивного и эффективного взаимодействия, умения находить главное, оценивать интересы оппонентов и пр.

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ИГРЫ

Зависит от величины группы, активности и квалификации слушателей, заданной ситуации, корректирующей деятельности преподавателя.

МОДИФИКАЦИЯ ИГРЫ

Игра может иметь множество различных вариантов: дифференциация групп участвующих, масштабы рассмотрения проблем управления (макроэкономика, фирма, малый бизнес и пр.), использование компьютера, различные сферы деятельности (промышленность, торговля, транспорт, культура и пр.).

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

Определяется ее процессуальными характеристиками: аналитическим поиском управленческих решений, осознанием разнообразия интересов и искусством защиты собственных, построением аргументации и убеждением оппонентов, возникновением неформальных лидеров и их способностью влиять на группу и представлять ее позиции, навыками делать экспертные выводы и обобщать в практических принципах итоги работы.

Можно оценить эффективность проведения деловой игры посредством анкетирования: полезно, интересно, важно, доступно, информативно.



ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

СПИСОК ТЕМ:

- Кризисы в развитии организации.
- Кризисы в социально-экономическом развитии.
- Риски в антикризисном управлении.
- Содержание антикризисного управления.
- Стратегия и тактика в антикризисном управлении.
- Технологии антикризисного управления.

1. PR это...

- **Связи с общественность.**

2. Большие объемы и масштабы проблематики присущи...

- **Макрокризису.**

3. Второе по значению звено аппарата управления (экономисты, технологи, юристы и т. п.).

- **Группа специалистов.**

4. Вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с n переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения.

- **Динамическое программирование.**

5. Группа ролей, обеспечивающая рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли.

- **Экономическая.**

6. Группа ролей, связанная с передачей, обработкой, сбором и распространением информации.

- **Информационная.**

7. Группа ролей, связанная с процессами восстановления платежеспособности предприятия, реорганизации производства, реструктуризации системы управления.

■ **Инфраструктурная.**

8. Группа ролей, связанная с реализацией субординационных отношений, полномочий и ответственности в организации.

■ **Организационная.**

9. Звено управления, выполняющее отдельные задания по поручению руководителей.

■ **Технический персонал.**

10. Инновационная стратегия, когда нововведение используется в качестве отправного пункта для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.

■ **Конкурентная.**

11. Инновационная стратегия, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке.

■ **Адаптивная.**

12. Исследуемый фактор макроэкономической маркетинговой среды.

■ **Таможенная политика.**

13. Исследуемый фактор международной маркетинговой среды.

■ **Демографические взрывы.**

14. Исследуемый фактор микроэкономической маркетинговой среды.

■ **Характер конкурентной среды.**

15. Исследуемый фактор региональной маркетинговой среды.

■ **Динамика инвестиций.**

16. Кем назначается конкурсный управляющий для организации работы по ликвидации предприятия?

■ **Арбитражный суд.**

17. Комплекс мероприятий по воздействию на потребителя, стимулируя его к покупке, и на производителя, для стимулирования сбыта.

■ **Содействие продажам.**

18. Комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем.

■ **Роль.**

19. Конкретное заключение по результатам исследования, фиксированное по времени и имеющее адресную привязку.

■ **Диагноз.**

20. Конфликт, характеризующийся отсутствием явного противостояния.

■ **Скрытый.**

21. Конфликт, характеризующийся столкновением сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий.

■ **Открытый.**

22. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

■ **Кризис.**

23. Кризис в политическом устройстве общества, кризис власти и др. называется...

■ **Политическим.**

24. Кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях называется...

■ **Технологическим.**

25. Кризис разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности различных подразделений называется...

■ **Организационным.**

26. Кризисы в результате грубых ошибок в управлении, каких-либо природных явлений и др. называются...

■ **Неожиданными.**

27. Кризисы, ведущие к разрушению различных структур социально-экономической системы, называются...

■ **Глубокими.**

28. Кризисы, которые легче предвидеть и легко управляемые, называются...

■ **Легкими.**

29. Кризисы, наступающие как этап развития, прогнозируемые и вызванные объективными причинами, называются...

■ **Предсказуемыми.**

30. Кризисы, охватывающую всю социально-экономическую систему называются...

■ **Общими.**

31. Кризисы, охватывающую часть социально-экономической системы называются...

■ **Локальными.**

32. Кризисы, проявляющийся в виде стресса, приобретающего массовый характер, возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее и др. называются...

■ **Психологическими.**

33. Кризисы, являющиеся следствием неумелого управления кризисными ситуациями, непонимания сущности и характера кризиса, называются...

■ **Затяжными.**

34. Масштаб проблемы, от решения которой зависит жизнедеятельность небольшой группы людей.

■ **Локальные.**

35. Масштаб проблемы, от решения которой зависит жизнедеятельность целых регионов.

■ **Глобальные.**

36. Масштаб проблемы, от решения которой зависит конкретный поступок отдельного человека.

■ **Микролокальные.**

37. Математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата.

■ **Линейное программирование.**

38. Мера защиты и мера компенсации негативного воздействия управляемых факторов.

■ **Страхование.**

39. Обосновывающий документ, прилагающийся к заявлению должника в Арбитражный суд по делу о несостоятельности (банкротстве).

■ **Бухгалтерский баланс.**

40. Объем информации, при котором для решения задачи вполне достаточно имеющейся информации.

■ **Достаточный.**

41. Объем информации, при котором для решения задачи не требуется всего объема представленной информации:

■ **Избыточный.**

42. Объем информации, при котором для решения задачи необходимо найти или синтезировать исходную информацию:

■ **Недостаточный.**

43. Один из распространенных методов интегральной оценки угрозы банкротства предприятия:

■ **Модель Альтмана.**

44. Определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур.

■ **Диагностика.**

45. ОР / А это:

■ **Коэффициент оборачиваемости.**

46. Острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы отражают:

■ **Экономические кризисы.**

47. Отдельную проблему или группу проблем охватывает:

■ **Микрокризис.**

48. Переходный период развития организации, характеризующийся закреплением позиций фирмы на рынке, появлением определенных конкурентных преимуществ и реализации их на рынке.

■ **Утверждение.**

49. Переходный период развития организации, характеризующийся процессами зарождения новой фирмы в среде уже функционирующей или исходной.

■ **Зарождение потенциала.**

50. Переходный период развития организации, характеризующийся реальным появлением новой фирмы как самостоятельной организации в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции, юридическое оформление.

■ **Становление.**

51. Переходный период развития организации, характеризующийся снижением большинства важных показателей жизнедеятельности.

■ **Период падения.**

52. Период, когда система, или какой-либо ее значимый показатель изменяется качественным образом.

■ **Переходный период.**

53. Покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

■ **Конкурентная среда.**

54. Политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение.

■ **Макросреда.**

55. Последовательность тактических действий по управлению конфликтом, заключающаяся в постановке институциональной процедуры в жесткой зависимости от добровольной ответственности большинства участников конфликта.

■ **Легитимизация.**

56. Последовательность тактических действий по управлению конфликтом, заключающаяся в проявлении и организационном закреплении коллективных субъектов.

■ **Структурирование групп.**

57. Последовательность тактических действий по управлению конфликтом, заключающаяся в установлении норм и правил разрешения конфликта.

■ **Институализация.**

58. Постепенное ослабление конфликта за счет перевода на другой уровень.

■ **Редукция.**

59. При обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований возникают...

■ **Социальные кризисы.**

60. Признак исследования основанный на первоисточниках.

■ **Аутентичность.**

61. Признак исследования, учитывающий персоналии проводящих исследование, место проведения, четкое определение базовых параметров.

■ **Объективность.**

62. Признак маркетинговой стратегии, оказывающий главное воздействие на стратегию спроса и предложения:

■ **Рыночная конъюнктура.**

63. Принцип управления персоналом, отражающий объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни общества.

■ **Равных возможностей.**

64. Принцип управления персоналом, предполагающий осуществление стратегического прогнозирования и развития организации.

■ **Учета долгосрочной перспективы.**

65. Принцип управления персоналом, предполагающий строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и др. правовых актов:

■ **Правовой и социальной защищенности.**

66. Принцип управления персоналом, предупреждающий сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям:

■ **Участия сотрудников.**

67. Принцип управления персоналом, предусматривающий скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулировке человеческого капитала организации:

■ **Системности.**

68. Принцип управления персоналом, при котором все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности и т. п.

■ **Командного единства.**

69. Принцип управления персоналом, при котором поддерживаются доверительные отношения сотрудников с руководителями и т. д.

■ **Интеграции и сплоченности.**

70. Принцип управления персоналом, способствующий распространению контактов через границы подразделений.

■ **Горизонтального сотрудничества.**

71. Принцип управления персоналом, являющийся основой завоевания доверия людей для достижения организацией успеха.

■ **Уважения человека.**

72. Приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменения среды.

■ **Развитие.**

73. Причины кризиса, не зависящие от предприятий или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени.

■ **Внешние.**

74. Причины кризиса, возникшие в результате деятельности самого предприятия.

■ **Внутренние.**

75. Причины кризиса, вызванные природными условиями жизни и деятельности человека, называются...

■ **Природными.**

76. Причины кризиса, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетресения и др., называются...

■ **Субъективными.**

77. Причины кризиса, связанные с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления и др., называются...

■ **Внутренними.**

78. Причины кризиса, связанные с тенденциями и стратегией макроэкономического развития, называются...

■ **Внешними.**

79. Причины кризиса, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, называются...

■ **Объективными.**

80. Проблемы, не допускающие отклонений, их решение зависит от умений и навыков.

■ **Стандартные.**

81. Проблемы, которые можно решить, отыскав метод в литературе, либо сформулировать его самому.

■ **Эвристические.**

82. Проблемы, решаемые на базе множества определенных, заданных правил.

■ **Типовые.**

83. Продолжительность санации не должна превышать...

■ **18 месяцев.**

84. Процесс учета в рамках организации, который обеспечивает управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, управления и контроля.

■ **Управленческий.**

85. Процессы которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них.

■ **Управляемые.**

86. Процессы, направленность и характер которых невозможно изменить по тем или иным причинам.

■ **Неуправляемые.**

87. Размер потерь организации как результат деятельности в условиях неопределенности:

■ **Цена риска.**

88. Реорганизационная процедура, при которой предприятию-должнику может быть предоставлена финансовая помощь для погашения денежных обязательств, обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника.

■ **Санация.**

89. Самый глубокий послевоенный экономический кризис, охвативший все капиталистические страны, отличающийся высоким уровнем инфляции, происходил...

■ **1973–1975 годы.**

90. Система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов и т. п., определяющих содержание, формы управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

■ **Кадровая политика.**

91. Совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации по работе с персоналом:

■ **Управление персоналом.**

92. Состояние системы, в котором хотя бы одна составляющая находится в переходном периоде, но при этом на состоянии системы это не сказывается.

■ **Квазистабильное.**

93. Состояние системы, когда ни одна ее структурная составляющая не находится в переходном периоде, а функционируют устойчиво.

■ **Стабильное.**

94. Средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами.

■ **Экспертная диагностика.**

95. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

■ **Конфликт.**

96. Тенденции существования фирмы.

■ **Функционирование и развитие.**

97. Управление, в котором поставлено оптимальным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий и использование факторов кризиса для последующего развития.

■ **Антикризисное управление.**

98. Управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям его развития.

■ **Антикризисное развитие.**

99. Условия, ведущие к срыву обычных показателей деятельности, к авариям, катастрофам.

■ **Кризисные.**

100. Условия, когда перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций.

■ **Квазистабильные.**

101. Условия, когда специалисту требуется показать все свои качества.

■ **Экстремальные.**

102. Форма коммуникаций, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю, путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара.

■ **Реклама.**

103. Функция антикризисного управляющего, в которой он выступает инициатором и интегратором деятельности.

■ **Лидирующая.**

104. Функция антикризисного управляющего, заключающаяся в контроле и оценке результатов, осуществлении коррекции деятельности, координации ее по срокам, времени, ресурсам, установлению системы мер поощрений и наказаний.

■ **Административная.**

105. Функция антикризисного управляющего, заключающаяся в постановке им на основе анализа ситуации и прогнозов целей организации, координации разработки стратегии и составления плана.

■ **Стратегическая.**

106. Функция антикризисного управляющего, заключающаяся в постоянном, целенаправленном знакомстве с новшествами в различных сферах экономики и т. п.

■ **Экспертно-инновационная.**

107. Функция антикризисного управляющего, заключающаяся в создании в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержании традиций, предотвращении и разрешении возникающих конфликтов.

■ **Воспитательная.**

108. Хозяйственная политика, разработанная на основе предвидения будущего развития:

■ **Стратегия управления.**

109. Центральная фигура системы управления.

■ **Руководитель.**

110. ЧП/СК это:

■ **Коэффициент рентабельности.**

111. Этап развития организации, при котором организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке.

■ **Виолентный.**

112. Этап развития организации, при котором организация находится в состоянии деструктуризации, прекращением ее существования в прежнем виде.

■ **Леталентный.**

113. Этап развития организации, при котором организация находится в состоянии упадка, старения.

■ **Коммутантный.**

114. Этап развития фирмы, который характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первичной структуры.

■ **Экспелерентный.**

115. Этап развития фирмы, требующий перестройки структуры, дифференциации функций управления, повышения эффективности деятельности.

■ **ПатIENTный.**

ЛИТЕРАТУРА

1. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление: Учебник / Ю. А. Арутюнов. М.: ЮНИТИ, 2016. — 416 с.
2. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление: Учебники, практикум / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. / Юрайт, 2016. — 383 с.
3. Коротков, Э. М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 406 с.
4. Коротков, Э. М. Антикризисное управление: Учебник / Э. М. Коротков, А. А. Беляев. М.: ЮНИТИ, 2015. — 319 с.
5. Ларионов, И. К. Антикризисное управление: Учебник / И. К. Ларионов. М.: Дашков и К^о, 2015. — 380 с.
6. Згонник, Л. В. Антикризисное управление: Учебник / Л. В. Згонник. М.: Дашков и К^о, 2015. — 208 с.
7. Черненко, В. А. Антикризисное управление: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. Люберцы: Юрайт, 2015. — 409 с.
8. Антикризисное управление предприятием: Учебное пособие / Сост. — Т. Н. Рогова. Ульяновск. Ул. ГТУ 2014. — 173 с.
9. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. М.: Юрайт, 2014. — 406 с. — Серия «Бакалавр». Углубленный курс.
10. Антикризисное управление предприятием: Учебное пособие / Сост. — Т. Н. Рогова; Ульян. гос. техн. ун-т. Ульяновск: УлГТУ, 2014. — 200 с.
11. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2013. — 432 с. — Серия «Высшее образование».
12. Антикризисное управление: Учебник для студентов / Ю. А. Арутюнов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 416 с.
13. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К. В. Балдин. М.: Дашков и К^о, 2013. — 268 с.

14. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие / Сост. — Марчева И. А.; Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. — 134 с.

15. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / Саратовский государственный социально-экономический университет. Саратов, 2010. — 176 с.

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

17. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Наука, 1993. — С. 570.

18. Ортега-и-Гассет Х. История как система // Вопросы философии. — 1996. — № 6. — С. 86.

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

20. Кондратьев В. В., Кондратьев В. Н., Ларичева З. М. Антикризисное управление: экономическое содержание и правовые нормы. Н. Новгород, 2002. 342 с.

21. Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ от 26 октября 2002 г. — Режим доступа: СПС «Консультант плюс».

22. Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) физических лиц» № 154 — ФЗ от 29 июня 2015 г. — Режим доступа: СПС «Консультант плюс».



Учебное издание

КОНДРАТЬЕВ Владимир Николаевич

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Редактор — Д. В. Нефедов
Верстка и дизайн — ООО «Профпресс»
Корректор — П. В. Багров

ООО «Профпресс», 344019, г. Ростов-на-Дону, ул. 13-я линия, 34, оф. 407,
тел. (863) 241-37-43, факс (863) 220-38-27, e-mail: profpress@aanet.ru.

Отпечатано в РИК ООО «Профпресс». Сдано в набор 27.03.2017.
Подписано в печать 15.06.2017. Формат 64x80/16. Бумага офсетная.
Печать цифровая. Гарнитура МуриадPro. Усл. печ. л. 13,8. Тираж 50 экз.

ISBN 978-5-905468-84-1



9 785905 468841