

**АНТИКРИЗИСНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С.

Издание предназначено для подготовки студентов экономических специальностей к сдаче экзаменов и зачетов. Конспект составляли в соответствии с современными стандартами.

В курсе лекций представлены наиболее полные ответы.

Конспект лекций поможет в подготовке и успешной сдаче экзаменов.

ЛЕКЦИЯ № 1. Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии

В трудах ученых-экономистов отсутствует единая точка зрения на кризисы в развитии различных систем. В России доминировала точка зрения, что кризисы свойственны только капиталистическому способу производства и не могут возникать при социалистическом, для которого характерны только «трудности роста». Другие ученые-экономисты считают, что понятие «кризис» применима только к макроэкономическому уровню, а для микроуровня более подходят менее острые проблемы, которые вызваны неэффективной системой производства и управления. Эти проблемы якобы не являются следствием кризиса развития, не вызваны объективными тенденциями. Если подобным образом рассматривать развитие фирмы, то нет необходимости прогнозирования возможности кризиса. Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на процесс антикризисного управления любого предприятия. Исключите из риска вероятность неблагоприятного исхода, и пропадет острота риска, станут неожиданными не только кризисные, но и вполне обычные ошибки.

На проблему кризиса можно взглянуть с позиции теории цикличности. Для любой социально-экономической системы, будь то общественная формация, фирма или предприятие, характерны два фактора своего существования: функционирование и развитие.

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

Развитие — это приобретение нового качества. Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны. Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, подра-

зумевающий определенность и закономерность наступления и завершения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и является его базисом, развитие прерывает различные процессы функционирования, но формирует предпосылки для его осуществления на новом качественном уровне. И возникает циклическое развитие, которое предполагает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно разрушительны, они могут иметь и положительные последствия, они могут вызываться управляемыми и неуправляемыми факторами, природой развития социально-экономической системы. Кризисы могут возникать и в самих процессах функционирования. Это противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования (климат, помещение, производственный процесс, совместимость и пр.) Таким образом, кризис — это максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности.

2. Причины и последствия возникновения кризисов

Причины кризиса могут подразделяться на объективные, связанные с циклическими потребностями реструктуризации, модернизации, и субъективные, обусловленные ошибками в управлении, природные (климат, недра, водная среда и др.) Причины кризиса могут подразделяться на внешние и внутренние. Первые связаны с действием макро- или внешнеэкономических факторов, вторые — с внутренними факторами, с рискованной стратегией маркетинга, несовершенством производства и управления, ограниченной инновационной и инвестиционной политикой, неэффективным управлением персоналом.

Если согласиться с тем, что кризис может возникнуть вследствие действия всего многообразия внешних и внутренних факторов, можно сделать вывод, что опасность кризиса существует постоянно, его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Для эффективного управления кризисом необходимо исследовать не только его причины, но и последствия. Например, в результате кризиса возможно обновление организации или ее ликвидация, оздоровление или усугубление ситуации. Кризис может иметь как позитивные, так и крайне негативные последствия. Они могут развиваться и согласно «принципу домино». Возможна консервация кризисных ситуаций на довольно дли-

тельное время (например, политического). Последствия кризиса могут сводиться к резким изменениям или мягкому выходу. И послекризисные последствия в компании бывают длительными и непродолжительными, обратимыми и необратимыми, количественными и качественными.

Последствия кризиса определяются не только его природой и параметрами, но и эффективностью антикризисного управления. Последнее же зависит от профессионализма, системы мотивации, прогнозирования причин и последствий, искусства управления, эффективной методологии.

3. Разновидности кризисов

Если есть классификация и знание типа кризиса, есть возможности снижения его воздействия, обеспечения безболезненности его протекания. Согласно классификации, возникают общие и локальные кризисы. Общие кризисы охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — одну или несколько подсистем.

По проблематике кризиса следует указать макро- и микрокризисы. Макрокризис охватывает всю народнохозяйственную систему. Микрокризис распространяется на отдельную проблему или группу проблем. Но кризис, будучи минимальным, по принципу «домино» может вовлечь в противоречия всю систему или весь процесс развития, так как все элементы взаимосвязаны и взаимодействуют в системе, проблемы решаются комплексно. Кризис охватывает все элементы, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса. По структуре отношений в народнохозяйственной системе, по различной проблематике развития установлены следующие виды экономических, психологических, организационных, социальных, технологических кризисов. Экономические кризисы вызваны резкими противоречиями в экономике страны или отдельного хозяйствующего субъекта. К ним относятся кризисы производства и реализации товара, отношений экономических агентов, кризисы неплатежей, конкурентных преимуществ, банкротства и пр. Среди экономических кризисов существуют финансовые кризисы в состоянии финансовой системы и финансовых возможностей. Социальные кризисы возникают при развитии

противоречий различных социальных групп. Часто социальные кризисы являются продолжением кризисов экономических, но иногда возникают и отдельно.

В совокупности социальных кризисов следует указать политический кризис — противоречия в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис противоречий в интересах различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

Организационные кризисы возникают вследствие противоречий в процессах обособления и интеграции, распределения функций, проектирования организационной структуры, как отделение административных единиц. Организационный кризис проявляется обострением противоречий в процессе организации производства и управления, например в виде излишней бюрократизации.

Психологические кризисы — это кризисы психологического состояния человека, например стресс, чувство неуверенности, неудовлетворенности работой, страха, правовой защищенности. Технологический кризис — это кризис новых технологических идей в условиях наличия потребности в новых технологиях. По причинам возникновения кризисы разделяются на природные, экологические, общественные. Первые вызваны воздействием человека на окружающую среду, землетрясениями, ураганами, пожарами, климатическими изменениями, наводнениями. В настоящее время стало особенно актуально прогнозирование, а также распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой — экологических, возникающих при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека; истощении ресурсов, загрязнении окружающей среды, возникновении опасных технологий, пренебрежении требованиями законов природного равновесия. Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и данными (случайными).

Предсказуемые кризисы могут предсказываться и возникают под воздействием объективных факторов развития — необходимости модернизации производства, бизнеспроцессов под воздействием макроэкономических факторов. Неожиданные кризисы возникают вследствие ошибок в управлении, действия сил природы, активизации социальноэкономических процессов. Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис, возникающий периодически и имеющий известные фазы своего наступления и протекания, существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и просто распоз-

наются. Вторые — скрытые, развиваются незаметно и крайне опасны. Также кризисы подразделяются на легкие и глубокие. Глубокие кризисы могут дестабилизировать части или всю социальноэкономическую систему. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Совокупность возможных кризисов также делится на кратковременные и затяжные. Фактор времени чрезвычайно важен в кризисной ситуации, чем длительнее кризис, тем он проходит болезненнее. Затяжные проходят болезненно и сложно. Они, как правило, связаны с отсутствием навыков управления критическими ситуациями, непониманием сути и параметров кризиса, его причин и возможных последствий.



Рис. 1. Классификация кризисов

4. Признаки кризиса

Классификационные критерии кризиса могут оцениваться и как его черты, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, поэтому важно видеть предпосылки возникновения кризисов и определять вредоносные последствия кризисов.

Социальноэкономическая система является саморегулируемой системой, т. е. в ее существовании действуют механизмы восстановления равновесия.

А система управления существует, для того чтобы обеспечить менее болезненное и более последовательное развитие социально-экономической системы. Преодоление кризисов — это управляемый процесс.

Успех управления зависит от своевременного распознавания симптомов наступления кризиса. Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по типологической принадлежности: масштабы, острота, проблематика, причины, область развития, фаза проявления, возможные последствия.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Также в управлении социальноэкономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Но для такого предсказания необходимы четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно путем анализа факторов и процесса развития кризиса. Для распознавания кризисов необходимо использовать всю систему показателей оценки состояния социальноэкономической системы. Поэтому необходима разработка новых, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент наступления кризисных ситуаций.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их практического использования. С методологией распознавания кризиса теснейшим образом связана организация этой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, взаимодействие в системе управления, статус рекомендаций или решений. Диагностирование и прогнозирование кризисов дол-

жно быть поставлено на профессиональную основу. Выход из кризиса зависит от способов анализа существенных противоречий и наличия специалистов в области антикризисного управления. В существование социально-экономической системы заложена деятельность людей. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, без них не возможно развитие. Часто человеческий фактор — это предпосылка и источник кризиса. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения влияют на неотвратимость кризисов и их положительное значение. В процессе развития системы повышается роль человека в стабильном ее развитии, которое означает не устранение кризиса, а предвидение и уверенное и своевременное, и по возможности, безболезненное его разрешение. Таким образом, антикризисное развитие — это не бескризисный процесс, а преодоление кризисов как источника результативного для интересов человека развития.

5. Сущность и закономерности экономических кризисов

Первопричиной, т. е. возможностью возникновения экономического кризисов, является разрыв между производством и потреблением. В рамках натурального хозяйства между производством и управлением существовала прямая связь. Предпосылки для экономических кризисов возникли и увеличивались с развитием товарно-денежных отношений. Разделение труда, развитие специализации и кооперации увеличивало разрыв между производством и потреблением. Но при простом товарном производстве вероятность кризисов не могла превратиться в необходимость. Товары тогда продавались в основном на местных рынках, затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли вызывать нарушения процесса реализации во всем обществе. С развитием товарного производства и кредитноденежных и рыночных отношений усилился разрыв между производством и потреблением. В условиях свободной конкуренции экономические кризисы стали объективной закономерностью. В докапиталистических способах производства было недопроизводство материальных благ. При капитализме впервые возникло перепроизводство. Сущность экономического кризиса проявляется в излишнем производстве товаров по сравнению с совокупным спросом, в нарушении процесса

воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм.

В теории экономических циклов отражаются закономерности воспроизводства, которое невозможно без периодических спадов и подъемов в производстве. Значительный вклад в анализ данного вопроса внес К. Маркс. Он определил предпосылки данных противоречий и доказал неотвратимость их в условиях анархии производства. Немарксистские школы первоначально выступили с отрицанием неизбежности экономических циклов, доказывали наличия саморегулирующих механизмов в модели свободной рыночной экономики. В дальнейшем ученые-экономисты отказались от крайних взглядов на экономические циклы в процессах воспроизводства.

Первый периодический кризис произошел в Англии в 1825 г., где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 г. охватил Великобританию и США. Кризис 1847 г. охватил почти все страны Европы. Первый же мировой экономический кризис относится к 1857 г. и характеризуется глубочайшим разрушительным действием на экономику. Кризис 1873—1878 гг. настал во многих европейских странах и США и превысил ранее существовавшие по длительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900—1903 гг., 1907 г., 1920 г., но самым тяжелым и глубоким стал мировой кризис 1929—1933 гг., повлекший бесчисленное количество банкротств.

После этого кризиса депрессия была длительной. В 1937 г. наступил новый кризис, не столь сильный, как прошлый, но развивался весьма болезненно. Валовый выпуск продукции промышленности 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, затронувший Канаду и США. Очередные экономические кризисы в капиталистических странах происходили в 1953 и 1954, 1957 и 1958 гг. Самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973—1975 гг., который коснулся всех капиталистических стран и характеризовался резким ростом уровня инфляции. Его отличительная особенность — сочетание с серьезными структурными кризисами во всех секторах производства и в финансовой системе.

6. Причины экономических кризисов

Отсутствует единая точка зрения относительно причин экономических кризисов. Они, как правило, различаются в зависимости от периода их возникновения и страны развертывания кризисных процессов. Например, одной из самых распространенных причин экономических кризисов является научно-технический прогресс. Активная часть основного капитала устаревала в течение 10—12 лет. Это требовало ее обновления, что служило предпосылкой экономического роста. Последующие сокращения циклов (с 10—11 лет в XIX в. до 7—8 лет в предвоенные и 4—5 лет в послевоенные годы XX в.) связываются с уменьшением сроков обновления основного капитала под влиянием НТП в современном мире.

К. Маркс полагал, что причины цикличности капиталистического воспроизводства — в самой природе капитализма, непосредственно в противоречиях между собственниками средств производства и наемными работниками.

Представители неоклассической школы видят различные предпосылки кризисов в экономике, не связывая их с противоречиями между собственниками средств производства и наемными рабочими.

Последовательной представительницей теории недопотребления была Джоан Робинсон, лидер левого кейнсианства. Лекарством от кризисов считалось стимулирование потребления.

Ближе к позиции К. Маркса экономисты, полагающие, что причина кризисов — отсутствие правильных пропорций между отраслями, хозяйствующими субъектами.

Теория неравновесия сочетается с теорией кризисов как порождения внешних условий — политических, демографических, природных. Ф. фон Хайек считал, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства.

Согласно психологической теории кризиса И. Шумпетера, на каждой фазе экономического цикла у населения формируется свое отношение к инвестициям.

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд концепций экономических циклов. П. Самуэльсон, например, отмечает следующие: денежную теорию, которая выделяет в качестве причины цикла экспансию банковского кредита; теорию нововведений, объясняющую цикл использованием

в производстве важных нововведений (И. А. Шумпетер, Х. Хансен); психологическую теорию, трактующую фазы циклов как следствие пессимистического и оптимистического настроения у людей (А. С. Пигу); теорию недопотребления, согласно которой циклы возникают при слишком большой доле дохода, идущей на сбережения, по сравнению с потреблением (Д. А. Гобсон, Р. Фостер и др.); теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что источником спада может стать в большей степени излишнее, чем малое вложение средств (Ф. Хайек, Л. Мизес и др.); теорию солнечных пятен — погоды, урожая (У. С. Джевонс).

Заслуживает внимания точка зрения ряда отечественных ученых-экономистов, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на экономические циклы.

Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 1930-х гг. XX. Тогда доминировали концепции, утверждающие, что кризисы в экономике или вообще не возникают в условиях рынка (Дж. С. Милль, Ж.Б. Сэй, Д. Рикардо), либо возникают случайно и рыночная экономика способна самостоятельно их преодолевать (Ж.Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский).

Второй этап охватывает период с середины 1930-х до середины 1960-х гг. Выделение этого периода связано с исследованиями Дж. М. Кейнса и с его выводом о том, что капиталистический рынок содержит различные виды монополий и может включать разную степень воздействия государства.

Как средство наиболее безболезненного выхода из кризиса Дж. М. Кейнс предложил обеспечить обязательное государственное регулирование экономики.

Третий этап продолжается с середины 1960-х г. до настоящего времени.

Особенности данного периода.

1. Большое внимание уделяется разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем именно эндогенным факторам стало уделяться преимущественное внимание.

2. Определилась позиция ряда ученых-экономистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а провоцирует и поддерживает цикличность.

7. Фазы цикла и виды экономических кризисов

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. Первая фаза — кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, затоваривание, падение цен, резко увеличивается количество банкротств, растет безработица. При этом в отраслях, производящих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах, в то же время потребители могут полностью отказаться от покупки оборудования, бытовой техники, предметов роскоши. Соответственно падение производства в металлургии, тяжелом машиностроении и т. п., бывает, как правило, гораздо большим, чем в легкой и пищевой промышленности. Также если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены удерживаются на прежнем уровне при значительном уменьшении предложения, то в отраслях с интенсивной конкуренцией отмечается резкое снижение цен при незначительном сжатии товарного предложения, т. е. монополии с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

Вторая — депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу продолжительностью от 6 месяцев до трех лет адаптации хозяйствующего субъекта к новым условиям, фазу движения системы к новому равновесию. Уверенность собственника медленно восстанавливается, он не рискует крупными суммами, цены и условия хозяйствования стабилизируются.

Третья — оживление, восстановление. Растут инвестиции, цены, объемы выпуска продукции, процентные ставки, снижается безработица. Оживление начинается с отраслей, выпускающих станки, оборудование. Создаются новые предприятия. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

Четвертая — подъем (бум). Это фаза, характеризующаяся активизацией инновационной деятельности, возникновением новых товаров и компаний, резким ростом инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты, а также затовариванием складских помещений готовой продукцией. Подъем уже формирует базу для нового повторяющегося кризиса.

Первоначальным «толчком» (причиной) кризиса является сжатие совокупного потребления, а затем начинается стагнация, рост безработицы, снижение доходов, уменьшение расходов и спроса.

С учетом многообразия причин (возбудителей) возникновения циклов развития учеными-экономистами предлагаются следующие разновидности циклов: циклы Кондратьева, длинноволновые циклы, длительностью 40—60 лет: их основная предпосылка — научно-технический прогресс и инновационная деятельность. Циклы Кузнеца: их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а определяющими факторами являются изменения в отраслевой структуре и структуре воспроизводства. Циклы Джанглера периодичностью 7—11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежнокредитных факторов. Циклы Китчина продолжительностью 3—5 лет порождаются динамикой запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях. Частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

После Кейнса западная экономическая мысль согласилась с выводами о цикличности социально-экономического развития и продолжила исследование структур и причин циклов, усиленно ищет пути и способы нивелирования негативных последствий влияния фаз спада на развитие социально-экономической системы.

Итак, во-первых, цикличность — это многомерное явление, которое носит общемировой характер. Более того, в специфических проявлениях цикличность присутствовала и в условиях директивно-плановой экономики. Во-вторых, цикличность в целом может также рассматриваться как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений. В-третьих, развитие социально-экономической системы 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 средства для сглаживания их отрицательных последствий. Однако есть и другая точка зрения: циклы и кризисы — результат особенностей внутреннего развития каждой страны.

Циклы бывают регулярные, или периодические, повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу. К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис не

начинает новый цикл, а приостанавливает стадии оживления или роста. Он слабее периодического и, как правило, носит локальный характер.

Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какуюлибо сферу общественного воспроизводства. Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития системы.

Он вызывается серьезными диспропорциями между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития — с другой.

8. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление

Государственная власть, будучи по своей сущности социальной, публичной, общественной, прошла вместе с обществом сложный путь развития, принимая различные формы. Институт власти как понятие означает образование:

- 1) не естественноприродным образом возникшее, а специально создаваемое людьми;
- 2) в силу появления какихлибо общих, публичных потребностей, интересов и для их удовлетворения;
- 3) на основе официальных политических (публичных) правовых решений, нормативных актов;
- 4) имеющего возможность оказывать властноуправляющее воздействие на общество, отдельные социальные группы, отношения и процессы.

Орган государственного управления — учрежденная в установленном (официальном, юридическом) порядке структура, выполняющая от имени государства какуюлибо его функцию в соответствии со своим назначением, обладающее организационным единством, собственной компетенцией (кругом вопросов, которые входят в его ведение), полномочиями (совокупностью прав и обязанностей), которые он должен реализовывать и за пределы которых не должен выходить в своей деятельности. Органом государственного управления может быть должностное лицо или специализированная структура, уполномоченные государством на реализацию властноуправленческих функций.

Органы государственного управления представляют собой совокупность всех субъектов государственно-управленческой деятельности, включая субъекты государственной власти. Они создаются как рабочий механизм представительной, исполнительной и судебной властей, т. е. государственный аппарат, обеспечивающий их лучшую организацию и функционирование. Важно подчеркнуть, что государственная власть и органы государственной власти — не одно и то же. Механизмом выявления воли большинства являются референдумы по важнейшим государственным проблемам, демократические выборы.

Ресурсы государственной власти могут быть также финансовыми, экономическими, природными, демографическими, социальными, информационными, идеологическими, силовыми. В арсенале важнейших ресурсов государственной власти — право, дающее возможность управляющего воздействия, знание и компетентность, определяющие способность лиц, облеченных властными полномочиями, принимать решения. Ресурсы позволяют поощрять и наказывать, стимулировать и принуждать, убеждать и использовать все приемы, все средства для властвования. Таким образом, государственная власть и управление как способ ее реализации — это:

- 1) право и обязанность государственных органов воздействовать на всю совокупность социально-экономических взаимоотношений в стране;
- 2) система органов государственной власти;
- 3) деятельность лиц, облеченных соответствующими властными полномочиями.

Кризис государственного управления — это особая форма политической системы общества, органов государственной власти, сопровождающаяся нестабильностью, снижением уровня управляемости социальноэкономическими процессами, разбалансированностью политических институтов, обострением политических конфликтов, нарастанием противоречий в обществе.

Сущностными признаками кризиса государственного управления являются следующие: обострение экономических и социальных конфликтов; неспособность государственной власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социальноэкономические процессы и отношения прежними традиционными методами. Кризис государственного управления развивается поэтапно.

Первый, начальный этап характеризуется многочисленными конфликтами в обществе. Второй этап — развитие конфликтных ситуаций в обществе до такой степени, когда они уже не могут быть разрешены путем компромиссов и отражают функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления изменившимся социально-экономическим условиям. Третий этап — развитие и обострение кризиса, включающие распад существующих политических структур и ведущие к рассеянию, обесцениванию государственной власти, утрате властными органами своего сущностного качества — оказывать управляющее воздействие на общественные процессы. В переходный период развития общества в качестве основной конфликтной доминанты выступает всеобъемлющий социальнополитический конфликт, пронизывающий все важнейшие сферы общественной жизни.

Суть переходного периода в том, что на встречающихся курсах протекают два процесса — демонтаж традиционных государственных институтов, привычек и стереотипов в реализации властных функций, с одной стороны, и наращивание совершенно новых, нетрадиционных институциональных структур, а также правил и норм политического поведения — с другой. Переходный период означает также и глобальный поворот, когда в экономическом и политическом пространстве одновременно сосуществуют носители разных, подчас противоположных интересов и ценностей. Это и обнаруживается в конфликтах. Специфика социальнополитических конфликтов переходного периода заключается в том, что если в условиях общественной стабильности они носят преимущественно горизонтальный характер (борьба в рамках режима), то в переходный период — вертикальный — борьба против режима, за установление нового.

В переходный период существенно возрастает и зачастую становится определяющей роль сознания, надстроечных механизмов, политикоидеологических факторов. Ломка старых и утверждение новых установок в общественном сознании сопровождается стадией поляризованной культуры, когда крайне радикальные течения доминируют над центристскоумеренными.

В целом конфликт государственного управления, или политический конфликт, — это всегда противостояние по поводу организации, осуществления или перераспределения власти. Разре-

шение и устранение этих конфликтов, нахождение компромисса и согласия в той конкретной ситуации является важнейшим императивом, «настоятельной потребностью» государственной власти. Напряженность наступает из-за неумения вовремя контролировать и регулировать этот процесс. Последовательность тактических действий по управлению конфликтом может выглядеть следующим образом: институционализация — установление норм и правил разрешения конфликта; легитимизация — постановка институциональной процедуры в жесткую зависимость от добровольной ответственности большинства участников конфликта соблюдать предложенные нормы и правила; структурирование противоборствующих групп; редукция конфликта, т. е. его постепенное ослабление за счет перевода на другой уровень.

Конечно, правительство не обязано всякий раз вмешиваться в любые формы конфликтов.

Существуют и другие институты, способствующие разрешению конфликтов «в обход» государства. Вмешательство государственно-административных органов необходимо в том случае, если конфликты угрожают интересам индивидов, не являющихся их участниками, если возникает угроза правовому порядку в случае совершения субъектами конфликта актов незаконного насилия, если создается угроза национальной безопасности.

Общесистемный кризис означает, что важнейшие составляющие общества пришли в такое взаимное несоответствие, что разбалансированность системы не устраняется без кардинального изменения существующего социальноэкономического строя.

Составляющие элементы политического кризиса на этапе раскола общества по «вертикали»: конституционноправовой кризис — разрыв правового пространства, ограничение или фактическое прекращение действия Конституции; правительственный кризис — потеря респектабельности и авторитета, снижение управляемости государственной системы и уменьшение государственно-административного управляющего воздействия; кризис партийной системы; идеологический кризис; внешнеполитический кризис.

Упорядочению конфликтов органами государственной власти и управления способствует правовое обеспечение их деятельности, установление демократической процедуры законотворчества, действие всех государственных органов в рамках и на основе закона, соблюдение правовых процедур разрешения споров — все, что

составляет фундаментальную основу и вектор движения общественно-политической системы к правовому государству, цивилизованному правопорядку.

Другим не менее важным средством профилактики кризисных ситуаций является упорядочение правового статуса государственных органов, политических партий, общественных организаций и движений, местного самоуправления.

Специфика кризисов в России проявляется в том, что кризисы государственного управления обычно возникают при исчерпании кредита доверия нижестоящих инстанций вышестоящим и имеют ярко выраженный эмоциональный (иррациональный) характер.

Косвенным подтверждением этого является активное использование, а нередко и превалирование именно моральной лексики («обманувший доверие», «потерявший совесть» и т. д.).

Для вертикального (патерналистского) общества конфликты чаще развиваются в плоскости: центр — регион, директор — рабочий, администрация — местные жители при серьезной блокаде обратной связи и путей нахождения консенсуса. В результате получается замкнутый круг: реальное снижение социальной напряженности в конкретном городе, на предприятии за счет использования конфронтационных ритуалов разрешения конфликтов, провоцируется рост напряженности в обществе в целом.

Другим крупным источником конфликтности между государственной властью и населением является отчуждение на почве разнонаправленности интересов граждан и чиновников (политических и государственно-административных должностных лиц), которые, по мнению большинства населения, руководствуются интересами не только (и не столько) рядовых граждан, сколько ведомственными, корпоративными и собственными.

Исследователи-государствоведы вычленяют не только источники, но и непосредственные факторы, причины, углубляющие недоверие граждан к органам власти. Первую группу причин условно можно назвать технологическими, когда органы государственной власти в силу тех или иных обстоятельств (отсутствие соответствующих структур и специалистов) не берутся или не могут разъяснить гражданам цели и методы конкретной политики, аргументировать (оправдать) характер и содержание своей деятельности в условиях, в которых они вынуждены работать и принимать решения.

Вторая группа причин культурноисторического характера, в частности пролонгация негативного отношения граждан к политикобюрократической номенклатуре, присвоившей себе все и вся и сохранившей за собой все институты государства РФ.

Третья группа причин — организационного характера, связанная с неумением госаппарата в силу его низкой компетентности, непрофессионализма и других, более глубоких причин организовать практическое выполнение принимаемых государственных решений. В этой группе причин особую значимость приобретают стиль и методы работы органов госслужбы.

Четвертая группа причин — политикоидеологического характера. Преодолеть отчуждение общества и власти помогает создание программ реального подъема экономики, общественной жизнедеятельности в других сферах, объединяющих разрозненные социальные силы на достижение общезначимых и перспективных целей.

Реформа — это глубокое преобразование политических, экономических и социальных отношений, проводимое государственной властью в целях качественного обновления системы государственного управления. Реформы осуществляются как эволюционное развитие общества, с опорой на традиции, сложившиеся государственно-общественные устои, это преобразования прогрессивно-консервативного характера, когда часть «прошлого» сохраняется не ради прошлого, но ради будущего. Если реформы по своим методам и средствам приводят к прерыванию эволюционного развития, разрыву традиций, такая ускоренная модернизация может быть определена как «революция сверху».

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

9. Кризисы в развитии организации

В современной литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разде-

ления труда. Критерием такого обособления является экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур. Под организацией можно понимать отдельную фирму, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компанию страховую, туристическую и др., а также структурные единицы системы государственного управления.

Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций. Каждая организация имеет свои конкурентные преимущества, свои возможности его реализации подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Внешние факторы характеризуют экономическую конъюнктуру, влияющую на организацию, от которой она не может не зависеть. Системный кризис экономической системы страны не может не отражаться на экономике отдельной фирмы. Степень влияния кризиса народно-хозяйственной системы на компанию зависит от области деятельности, формы собственности, размеров, направлений деятельности, а также от внутренних факторов, таких как профессионализм управления, персонала, социальная атмосфера, экономический потенциал и др. Организация может успешно противодействовать кризисным явлениям или не использовать методологию антикризисного управления.

Для каждой организации характерна своя комбинация причин и условий развития кризиса.

Факторы возникновения кризисов в организации могут быть разными.

Но очень важно видеть симптомы кризисного развития и своевременно применять методы антикризисного менеджмента. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса. Симптомы проявляются в критериях и в динамике показателей, отражающих функционирование и развитие организации.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти и с системологических позиций. Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчивость. На устойчивость системы влияют внешние и внутренние факторы. Если устойчивость в основном дикту-

ется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами — то внутренней.

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

Первый уровень, далее его будем называть гомеостатическим, связан с такими изменениями, которые отражаются только на поведении системы, но не изменяют ее структуры и элементного состава.

Второй уровень, далее его будем называть инновационным, связан с такими изменениями, которые отражаются на структуре и элементном составе системы.

Третий уровень, далее его будем называть бифуркационным, связан с такими изменениями, которые, значительным образом отражаются на структуре и элементном составе системы. Естественно, что на предложенные объективные процессы могут накладываться субъективные факторы, которые связаны с состояниями, отличающимися от принятых.

В результате жизнедеятельности систем происходит изменение тенденций их существования. Периоды изменения тенденций жизнедеятельности систем в результате исчерпания внутренних возможностей системы (потенциала системы) или же под воздействием внешних факторов являются переходными периодами или, согласно принятой классификации, в отдельных случаях кризисами.

В менеджменте знания о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы — основой базис для разработки эффективной программы антикризисных мероприятий.

Один из наиболее рациональных заключается в выделении пятиэтапного цикла развития.

Первый этап имеет название эксплерентного. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого (латентного) развития будущей целостности.

Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики.

Такие организации (фирмы) называются эксплерентными. Компания продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый

этап — патентный. В связи с тенденциями роста необходима реструктуризация, разделение направлений управленческой деятельности, рост результативности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. На этом этапе также существует опасность кризиса.

Но она незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями. Третий этап развития организации — виолентный. Компания завоевывает устойчивое положение на рынке.

Организация может успешно конкурировать. **Виоленты** — это фирмы со стратегией активного маркетинга, массовым выпуском пользующейся спросом продукции, крупные инновационные предприятия.

Существует три вида подобных организаций: национальный виолент, интернациональный виолент, деструктурированный виолент. Национальные виоленты почти всегда организуют венчурные, в том числе экплерентные организации, связанные с инновационной деятельностью, современными организационными структурами.

В процессе развития компании нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен устойчивую стабильность (их положение называют позицией «могучего слона»). Стабильность достигается большими размерами, наличием широкой международной сети филиалов, диверсификацией. В условиях жестокой конкуренции трудно удерживать лидерство в инновациях, но обширное проникновение на рынок позволяет обеспечить более стабильные позиции в конкурентной борьбе. При этом возможна и такая ситуация.

Попавшая в полосу кризисного развития фирма нередко утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом развитии, превращаясь в деструктурированный виолент. Четвертый этап называется коммутантным. Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, когда развитие заходит в тупик.

Структура упрощается, а выросшие и окрепшие конкуренты вытесняют с рыночного пространства и становятся более эффективными. Так появляются фирмы-коммутанты — малые и средние предприятия, ориентированные преимущественно на регио-

нальные рынки, использование достижений фирм-лидеров. Пятый этап называется леталентным.

Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежней форме. На данной стадии возникают фирмы — леталенты. Это распадающиеся фирмы или фирмы, осуществляющие диверсификацию с полным изменением профиля деятельности.

Такие глубокие изменения, естественно, могут породить целую гамму осложнений самого различного характера, в том числе и рыночных позиций.

В практике антикризисного управления очень важно уметь диагностировать наступление кризиса, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

ЛЕКЦИЯ № 2. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления

1. Необходимость и возможность антикризисного управления

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно с началом реформирования экономики России и с постепенным вхождением страны в состояние кризиса. Очевидно, что для выхода экономики из кризиса необходим новый тип управления, кардинально отличающийся от менеджмента, осуществляемого в стабильных условиях.

Обострение кризиса в России вызвало потребность в директивном антикризисном управлении. Этот особый тип управления получил название антикризисного.

При этом возникает вопрос о необходимости антикризисного управления как практической деятельности, науки и учебной дисциплины после выхода страны из кризиса, ведь, безусловно, экономический кризис, каким глубоким он ни был, когда-нибудь пройдет.

Но история экономического развития многих стран и особенности развития воспроизводственных процессов в социально-экономических системах, рассмотренные в предыдущей лекции свидетельствуют, что кризисы и цикличность являются неотъемлемыми характеристиками любого процесса развития.

Неотвратимость и неизбежность периодов спада и подъема в развитии различных систем существует при любом, даже самом успешном управлении. И не только экономика, но и все системы развиваются циклично, не только в ходе расширенного воспроизводства возникают кризисные ситуации. Поэтому процесс управления социальноэкономической системой должен быть всегда антикризисным.

Антикризисное управление — это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения

методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Возможность антикризисного менеджмента связано с искусством выхода из критических ситуаций, деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций, мобилизовываться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, использовать прошлый тысячелетний опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к проблемным ситуациям. Также возможность антикризисного управления определяется знанием циклического характера развития социально-экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития.

Все проблемы антикризисного управления можно распределить по четырем группам. Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Эта группа включает комплекс проблем финансовоэкономического характера. Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологии управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений. Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

2. Признаки и особенности антикризисного управления

В широком смысле предметом управления всегда выступает деятельность человека. Антикризисное управление имеет предмет воздействия — проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса. Любое управление должно содержать черты антикризисного и задействовать антикризисный механизм управления по мере вступления в поло-

су кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия.

Сущность антикризисного менеджмента определяют следующие характеристики: кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять, предотвращать, отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться; кризисы можно смягчать; управление в условиях кризиса требует иных методов, опыта и искусства, специальных знаний; кризисами можно управлять; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

В зависимости от разновидности кризиса будет различаться и механизм управления им.

Но система антикризисного управления должна соответствовать следующим характеристикам: гибкость и адаптивность, присутствие матричным системам управления; склонность к усилению неформального управления; диверсификация управления; децентрализация управления; повышение интеграции.

Особенности процессов и технологий антикризисного менеджмента можно выразить в следующем: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ; использование программно-целевых методов разработки и реализации управленческих решений; ускорение процесса реализации антикризисных мер; повышение эффективности оценки управленческих решений и оптимизации управленческих решений.

Приоритетными средствами антикризисного управления должны являться: мотивирование, ориентированное на антикризисные меры; поддержание оптимизма и уверенности у персонала, предотвращение конфликтов; интеграции по ценностям профессионализма; развитие инициативы в решении проблем развития; корпоративность, взаимоприемлемость, поддержка инноваций.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Важным элементом системы антикризисного управления являются его функции.

1. Функции антикризисного управления — это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления

и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление; управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

2. Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления.

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

Существуют разные стратегии антикризисного управления. Наиболее важными являются следующие: предупреждение кризиса, подготовка к его появлению; ожидание зрелости кризиса для его преодоления; противодействие кризисным явлениям, замедления его процессов; стабилизация ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов; рассчитанный риск; последовательный вывод из кризиса; предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

3. Эффективность антикризисного управления

Важным показателем антикризисного управления является его эффективность.

Она характеризуется соотношением эффекта, т. е. степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса, и затраченных ресурсов.

На эффективность антикризисного управления влияют следующие факторы.

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. Профессионализм формируется в ходе специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства антикризисного управления.

Сегодня в стране создана система обучения антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Поэтому для антикризисного управления крайне важен психологический анализ в отборе специалистов, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

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

4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно осуществлять мониторинг приближающегося кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, т. е. понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех сотрудников, развитие внутреннего патриотизма и энтузиазма.

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

7. Оперативность и гибкость управления заключаются в изменении управления в соответствии с ситуациями, адаптации управления к условиям кризиса.

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития.

9. Отдельным пунктом следует выделить человеческий фактор. Здесь подразумевается обязательное наличие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.

10. Система мониторинга кризисных ситуаций является крайне важным фактором эффективности антикризисного управле-

ния. Это организованные действия по непрерывному постоянно-му определению вероятности и реальности наступления кризиса для его своевременного обнаружения и распознавания.

4. Понятие технологии антикризисного управления

Любое управление — это процесс, предполагающий последовательную смену стадий, операций, методов, приемов осуществления воздействия на управляемый объект.

Управление обладает закономерным содержанием, которое включает: оценку ситуации, целеполагание, принятие и реализацию управленческого решения, нахождение главной проблемы.

Процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, использования ресурсов, максимальной эффективности, экономии времени. Все вышеуказанное носит название технологии управления, сводящейся к выбору и внедрению некоторой последовательности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление содержит некоторые технологические схемы управления. Но специфика отражается в его технологии.

Значительное воздействие оказывают факторы дефицита времени, конфликтности интересов, снижения управляемости, сложного переплетения проблем, высокой степени неопределенности и риска, снижения конкурентоспособности, давления внешней среды, нарушения баланса власти.

Технология антикризисного управления — это комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса. Технология антикризисного управления — это технология активной управленческой деятельности со всей совокупностью ее функций, методов, ролей и т. д.

5. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации

Технологическую схему антикризисного управления можно представить в виде восьми блоков.

Блок 1. Создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, при-

глашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны знать прогнозирование, конфликтологию, теорию кризисов, исследование систем управления, макроэкономику, микроэкономику, разработку управленческих решений и т. д. Руководители должны владеть искусством управления в условиях кризиса и практическими навыками эффективного управления в условиях риска и неопределенности, обладать специальными знаниями по антикризисному менеджменту, понимать специфику кризисного предприятия, специфику управления финансами, технологиями, персоналом, информационными потоками и пр. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

Блок 2. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации — поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.

Важнейшим этапом является получение необходимой информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение необходимых ресурсов, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, проверка возможности достижения поставленных целей.

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации.

При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также обладать знаниями и навыками по управлению кризисными ситуациями.

Блок 5. На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позво-

лит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т. е. в деятельности организации установлена положительная динамика развития, начинается следующий этап антикризисного управления.

Блок 7. Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование позволяет, если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Укажем здесь лишь основные ее моменты.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагополучия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией.

Значимыми являются различные преобразования предприятия (структурные, организационные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, освоение новых сегментов, риски в закупке предметов труда и другие изменения в его стратегии.

Другой характеристикой, значимой для инвесторов, стали изменения в системе менеджмента и организационной культуре компании.

2. Грядущую кризисную ситуацию характеризуют также изменения финансовых показателей, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

1) задержки с предоставлением бухгалтерских документов (могут отражать умышленные действия или низкую квалификацию работников финансовых подразделений);

- 2) увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);
- 3) изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;
- 4) уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т. д. Вызвать беспокойство могут также внеплановые проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т. д.;
- 5) увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.

6. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации — разработка управленческих решений. Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие.

1. Категория проблем:

- 1) стандартные проблемы. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в сторону, и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки;
- 2) типовые проблемы. Разрешаются на основе существующих правил и алгоритмов, причем в ходе решения следует из множества способов выбрать оптимальный набор правил и схем, который позволяет добиться успеха;
- 3) эвристические проблемы. В ходе их решения нужно либо найти где-то, например в литературе, либо сформулировать самим правила их решения с последующим их использованием.

2. Условия использования:

- 1) квазистабильные, или благоприятные, условия, когда перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;
- 2) экстремальные, т. е. такие условия, когда от специалиста требуется показать все свои качества и по ним будут судить о его профессиональной пригодности от этого в какойто мере зависит его дальнейшая судьба;

3) кризисные условия, когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.

3. Достаточность исходной информации:

1) недостаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи необходимо найти исходную информацию, чтобы достичь поставленной цели;

2) достаточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении специалиста;

3) избыточный объем исходной информации. Для решения поставленной задачи не требуется такого большого объема информации.

4. Достоверность исходной информации:

1) явно недостоверная, не соответствующая условиям задачи, выявить недостоверность которой не представляет труда;

2) псевдодостоверная, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют найти правильное решение исходной задачи;

3) полностью достоверная, соответствующая условиям задачи и позволяющая получать правильное решение исходной задачи.

5. Масштаб проблемы:

1) глобальные проблемы — от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты в целом;

2) локальные проблемы — от их решения зависит существование малой группы индивидов или отдельного человека;

3) микролокальные проблемы — от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

6. Техническое оснащение:

1) отсутствует. В наличии нет необходимых технических средств для постановки качественного процесса обучения;

2) имеется в недостаточном объеме. Технических средств недостает для устойчивого, качественного процесса обучения;

3) имеется в достатке. Технические средства присутствуют в полном объеме и функционируют в соответствии с требованиями учебного процесса.

Общая последовательность создания управленческих решений включает 11 блоков.

Блок 1. Подготовка управленческих решений, разработка системы мер по выводу организации из кризисной ситуации.

Блок 2. Сбор первоначальных данных о состоянии дел в компании.

Блок 3. Подготовка управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации, проводится структурноморфологический анализ.

Блок 4. Определение целесообразности и путей вывода организации из кризисной ситуации. Целесообразно или нецелесообразно и как возможно выводить организацию из кризисной ситуации зависит от того, насколько сильно кризис повлиял на деятельность.

Блок 5. При выяснении того, что момент начала деятельности по выводу организаций из кризисной ситуации прошел, возможен лишь контроль за протекающими в ней процессами без вмешательства в них, а также получение государственной поддержки.

Блок 6. В случае, если кризисная ситуация оказала сильное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращения ее деятельности и объявления банкротом.

Блок 7. В случае, если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, строят модель реорганизации (изменение статуса). Здесь предполагается изменение организационной структуры, сокращение тех производств, которые убыточны или затраты на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Блок 8. Установление целей реорганизации группой специалистов, занимающихся антикризисным управлением, определение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Блок 9. Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, которая включает в себя составление программы действий специалистов, реализующих антикризисные управленческие решения, учитывающей факторы кризисной ситуации.

Блок 10. Осуществляется проверка возможностей достижения поставленных целей.

Блок 11. На основе полученных данных разрабатываются управленческие решения по выводу организации (предприятия) из кризисной ситуации (антикризисные управленческие реше-

ния). Для того чтобы определить стратегию будущей деятельности предприятия необходимо провести структурно-морфологический анализ (СМА) кризисной ситуации.

Анализ конкурентного успеха служит основанием для корректировки рыночной стратегии предприятия, обоснования конкретных шагов по одержанию победы в конкурентной борьбе.

Рыночные позиции предприятия характеризуют доля на рынке, относительная цена, качество продукта, относительные издержки по сравнению с лидерами рынка.

Успех предприятия на рынке определяется рентабельностью инвестиций, оборотом средств и др.

7. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ деятельности.

Такой сбор и анализ могут вестись с различными целями по различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации.

Таковыми направлениями деятельности антикризисной команды по реализации антикризисных мероприятий может быть анализ: потенциала ее кадрового состава; адаптации организационных структур к изменяющимся условиям; ее финансового состояния; информационной культуры сотрудников; изменения научно-технического потенциала организации и отрасли; влияния правовой базы на компанию; изменений в состоянии окружающей среды и их влияние на деятельность организации; решения проблем безопасности.

Из всего многообразия направлений работы группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации прежде всего необходимо выделить анализ финансовохозяйственной деятельности организации.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относят: анализ динамики состава и структуры имущества организации; анализ состояния запасов и затрат; оценку движения источников финансирования; анализ финансовых коэффициентов. Финансовые результаты деятельности предприя-

тия в рыночных условиях оцениваются также целой системой индикаторов, важнейшее место среди которых занимает прибыль.

Информация о размерах и форме высоколиквидных активов организации, как правило, сосредоточена в следующих источниках: балансе, главной книге, договорах.

На предприятии, находящемся в кризисе, часто происходят кражи и хищения.

Возможные методы хищений и их отражение в документах таковы: регулярные хищения через обналичку, перевод денег по договорам поставки, учреждение новых фирм и перевод туда денег, хищения при поставках, сбыт неучтенной готовой продукции, завышение расходов сырья, фиктивный наем работников.

Технология контроля в области управленческого учета такова: требуется выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации; какая информация, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает; определить, достаточна ли она для специалистов по антикризисному управлению, а также позволяет ли она руководству оперативно управлять.

При работе с себестоимостью можно разбить бизнеспроцессы компании на три части: поставки — производство — сбыт, оценить резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях, определить, имеется ли в организации программа снижения себестоимости, при расчете себестоимости и калькулировании затрат учесть временной фактор, грамотно нормировать себестоимость, производить калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода, организовать постоянный динамичный пересчет себестоимости, провести анализ сбыта, определить, какую площадь занимает производство основной продукции, проанализировать, насколько часто меняется оборудование, определить, как можно использовать свободные площади, оценить возможность проведения среди руководства и сотрудников организации опросы.

Следующим этапом будет являться анализ функционирования системы продаж и маркетинга организации.

Технология антикризисного управления должна учитывать конкретные обстоятельства, являться результатом искусства управления и важнейшим фактором, обеспечивающим его успех.

8. Аналитическая основа государственного регулирования кризисной ситуации

Выявить и обозначить причины подъема производства, колебаний конъюнктуры, стагнации и нестабильности — такова цель исследовательской деятельности менеджера, государственного аппарата управления.

Это главное условие для выработки и осуществления мер по государственному регулированию кризисных ситуаций. Проблемы регулирования развития народного хозяйства широко обсуждались и в СССР.

Однако само понятие «регулирование» применялось больше для обозначения государственной экономической политики. Например, государственное регулирование заработной платы выражалось в утверждении тарифных ставок и должностных окладов работникам, введении тех или иных систем оплаты труда.

В принципе, централизованное планирование и управление было не чем иным, как формой государственного регулирования при осуществлении социально-экономической политики КПСС.

Но государственное регулирование в директивно-плановой экономике и государственное регулирование в рыночной экономике как понятия имеют различия. В дальнейшем изложении мы будем исходить из следующего рабочего определения: регулирование — это функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

Поиск условий распространения инноваций. Инновации могут быть нужными и ненужными, а также преждевременными, когда условия социально-экономических систем не готовы к их восприятию.

В этой связи очень важен вопрос об условиях и предпосылках внедрения инноваций.

Определение различий между локальными и глобальными изменениями. Необходимо уметь проводить различие между дополнительными инновациями в рамках существующей логики нововведений и структурными изменениями, затрагивающими саму эту логику.

Переход от одного способа регулирования к другому совершается путем смены поколений, и это относится как к занятому ка-

дровому персоналу, так и к используемым зданиям, сооружениям, оборудованию.

Установление структурной совместимости одновременно совершающихся изменений. Это вытекает из самой логики процесса регулирования кризисных ситуаций.

9. Роль государства в антикризисном управлении

Анализ итогов реформ в современной России показывает, что усилия государства должны сосредоточиваться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ. Должны разрабатываться конкретные методы проведения активной институциональной, промышленной и социальной политики.

Центральная теоретическая проблема развития — баланс государства и рынка. Вопрос сейчас не стоит концептуально: вмешиваться или нет государственной власти в сферу экономики. Мировой опыт подтверждает, что рынок не может развиваться в вакууме, он нуждается в правовой и регулирующей основе.

Государство формирует такую основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. Воздействие государства может осуществляться в виде регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов и т. п. Возникает вопрос определения границ государственного регулирования, т. е. «осязаемых» признаков выхода из кризиса.

В широком смысле государственное регулирование экономики, как правило, ограничено двумя видами — финансовым, в основе которого лежат кейнсианские теории, и кредитноденежным (монетаристским). При формировании рыночной модели хозяйствования должна быть создана двухуровневая система управления экономикой — на уровне государства, основанная на подчинении, и на уровне предприятий, базирующаяся на горизонтальных взаимоотношениях.

Современная мировая экономическая мысль выделяет следующие признаки выхода из кризисных ситуаций. Поиск инно-

ваций, содействующих изменениям в способе экономического роста. Это преобразования в области отношений найма, которые могут способствовать попыткам выхода за пределы прежнего способа экономического роста, форм внутренней организации и конкуренции, к которым движутся предприятия, выявление сдвигов в потребностях, социальноэкономического прогресса.

Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой государства, а эффективность косвенного воздействия и регулирования институциональных форм в рыночной среде, стимулирования конкуренции, завершения структурной перестройки экономики. За кризисом, представляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно увидеть основы нового уровня развития национальной хозяйственной системы.

Эта функция государства реализуется путем развития демократии, поддержания социально ориентированного характера реформ, осуществления политики в интересах общества в целом, а не какихлибо групп и элит. Речь идет об интеграции государственной власти в структурный механизм общества, предполагающий регулярную смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить эту задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля за властью. Для приведения в действие социальных факторов, получения их максимальной отдачи необходимо обеспечить ряд условий: развитие законодательной базы и эффективных механизмов исполнения всеми законов, формирование механизмов, обеспечивающих разрешение социальных противоречий, поддержание экономической безопасности, политической стабильности, ориентации на правовую защиту личности, социализацию хозяйственной деятельности.

Во-первых, согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям — на праве оперативного управления. Это прежде всего контроль за тем, как эта собственность используется, в отношении предприятий — эффективно или нет, учреждений — по назначению или нет. При умелой постановке дела появляется возможность мониторинга финансового состояния предприятия.

Во-вторых, это предприятия с государственной долей в уставном капитале. Они также являются объектами воздействия со

стороны государства путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства.

Но институт представителей государства в органах управления предприятий не всегда оправданно формировать только из государственных служащих — специалистов министерств и ведомств, нужно, чтобы представитель государства в органе управления предприятием был хорошим менеджером, владел методами исследования систем управления.

В-третьих, государство обладает недвижимым имуществом. Это золотой фонд государственной собственности, который всегда в цене и должен постоянно эффективно функционировать. К сожалению, до последнего времени распространенным действием остается избавление от недвижимости для покрытия дефицита бюджета. Между тем более эффективным может быть путь регулирования через систему национального имущества, в организации использования этого имущества на условиях аренды. Этот способ регулирования служит преградой для превращения предприятий в чисто имущественные объекты с утратой ими производственных и хозяйственных функций и массовыми увольнениями их работников. В-четвертых, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. В этой сфере действуют более сотни законодательных актов, которые нередко носят противоречивый характер и не способствуют эффективному развитию сельскохозяйственного производства. Наконец, в поле государственного регулирования находятся отношения собственности в регионах. Формально перевести недвижимость одной формы собственности в другую не является проблемой, добиться, чтобы на этой базе оптимально реализовывались интересы работника, предприятия и государства. На практике же превалирует передача федеральных предприятий в собственность субъектов Российской Федерации в счет погашения долга государства их бюджетам, что связано с пониманием того, что предприятие — имущество, имеющее определенную стоимость.

10. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций

Нормативно-законодательная деятельность.

Всю совокупность норм, через которые осуществляется государственное регулирование, можно разделить на следующие

группы: общесистемные нормы, ориентирующие предприятие на самоорганизацию; специальные нормы — по сферам рыночной экономики; целевые нормы — в соответствии с решаемыми проблемами инвестиционной активности.

«Экономической Конституцией» по праву называют Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Конкуренция как элемент рыночной экономики предполагает не только определенный динамизм, но и его обратную сторону — застой производства.

Право против ограничения конкуренции, обычно называемое «антимонопольным правом», является наряду с правом против недобросовестной конкуренции значительной областью антикризисного законодательства.

В современной практике понятие «банкрот» введено в Указе Президента Российской Федерации от 14 июня 1992 г. «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применению к ним специальных процедур».

В период приватизации государственной (муниципальной) собственности предполагалось запустить механизм банкротства на основе нормативных актов, таких как Указ Президента Российской Федерации от 22 февраля 1993 г.

«О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий»; указы Президента Российской Федерации от 23.05.1994 г. «О реформе государственных предприятий», «О некоторых вопросах налоговой политики», «О дополнительных мерах по нормализации расчетов и укреплению платежной дисциплины», «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей», от 2 июня 1994 г.

«О продаже государственных предприятий-должников»; постановление Правительства Российской Федерации «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20 мая 1994 г. Были приняты три варианта Закона Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» — от 19.11.1992 г. № 32291, от 08.01.1998 г. № 6 ФЗ, от 26.10.2002 г. №127 ФЗ.

В последней редакции данного закона несостоятельность (банкротство) трактуется как признанная арбитражным судом неспособность юридического лица в полном объеме выплатить

денежный долг кредиторам и (или) исполнить требования по уплате обязательных платежей (далее — банкротство).

Защита интересов государства как собственника в отношении федеральных предприятий, а также предприятий смешанной формы собственности была возложена на Федеральное управление по делам несостоятельности (банкротства) при Госкомимуществе России.

К числу важных нормативных актов, направленных на преодоление кризисных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности общества, следует отнести Указ Президента Российской Федерации от 20 марта 1993 г. «О деятельности исполнительных органов по преодолению кризиса власти», постановление Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации от 25.03.1994 г. «О кризисном положении в российской науке», постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 7 апреля 1994 г. «О кризисе платежеспособности в экономике Российской Федерации», указы Президента Российской Федерации от 24 октября 1994 г. «О мерах по преодолению кризисной ситуации на предприятиях текстильной и легкой промышленности» и от 14 июля 1996 г.

«Об ответственности должностных лиц, допустивших обострение кризиса в топливно-энергетическом комплексе Приморского края» и др.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Оно требуется в связи с ростом опасных для здоровья и жизни людей причин. Невозможно устранить государство из таких социальных сфер как трудовые отношения, занятость, развитие домохозяйств. Оно осуществляется с помощью широкого арсенала законодательных и административно-правовых мер, политики цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических правил.

Анализ итогов реформ за прошедшие годы показывает, что выход из кризиса невозможен без создания социальной модели экономики, глубокого поворота к нуждам и потребностям человека, развития его способностей и творческого потенциала. Закон, нормативно-правовая деятельность государства должны максимально содействовать интеграции социальных стимулов развития общественного производства с его естественным назначением — служить удовлетворению потребностей людей.

Финансовое регулирование. Это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятий или государства. В стране централизованные финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой и внебюджетными фондами, которые обеспечивают их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями.

Задачи и цели бюджетной политики отражают особенности переживаемого периода, а именно:

- 1) использование бюджетной политики для реализации мероприятий экономических реформ;
- 2) обеспечение минимальной в условиях кризиса управляемости экономики и экономического процесса в целом;
- 3) разрешение или смягчение острых социальных противоречий, возникших в результате смены общественного строя, а также порожденных ходом реформ;
- 4) развитие новых отношений бюджетного федерализма.

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

Глубина и продолжительность кризиса в стране во многом порождены, во-первых, просчетами в выборе системы и механизмов назревших преобразований; во-вторых, отсутствием четкой целевой ориентации и, в-третьих, игнорированием мирового опыта регулирования экономики. В регионах напряженность финансовая нейтрализуется путем приватизации объектов государственной и муниципальной собственности, объектов незавершенного строительства, пакетов акций, прав долгосрочной аренды земельных участков. Но нужны доходы от производства.

Механизм корректировки денежных процессов сложен. Поэтому главный акцент в монетарной политике делается на регулировании предложения денег, т. е. на ускорении или замедлении темпов денежной эмиссии. Контроль за этими процессами носит не прямой, а косвенный характер.

В развитых странах денежная масса состоит преимущественно из кредитных денег (банкнот, депозитов), т. е. денег, выпускаемых в обращение по каналам кредита и регулируемых состоянием производства и конъюнктуры. Это означает, что инициаторами выпуска или изъятия денег выступают хозяйствующие

субъекты. Ограничения эмиссии денег: государство может оказывать существенное влияние на темпы роста денежной массы и другие параметры денежного оборота. В России ситуация иная. У нас дефицит финансового капитала. Разработаны несколько программ выхода из кризисной ситуации. Первая — постепенно восстановить утраченные сбережения. Вторая — стимулировать привлечение новых накоплений граждан в банки и небанковские финансовые институты. Третья — привлечение прямого и портфельного иностранного капитала и внешние заимствования. Четвертая — использование широко распространенной на Западе практики учета и переучета векселей.

Указанные способы регулирования имеют как преимущества, так и недостатки. Первый способ не ведет к инфляции, но способствует росту государственного долга. Кроме того, он практически не увеличивает финансовый капитал, так как восстановление сбережений людей осуществляется путем размещения займов среди самого населения. Второй способ также не грозит инфляцией, но растягивает на продолжительный срок процесс роста финансового капитала. Это на годы сохранит проблему неплатежей, дефицита источников финансирования инвестиций в основной и оборотный капитал. Третий способ может смягчить проблему, но он ставит в зависимость финансирование экономики от конъюнктуры мирового рынка. Четвертый способ у нас в стране практически не действует.

Подавить истоки напряженности и снизить остроту долгового кризиса страны может только устойчивый экономический рост. Обеспечить его в короткие сроки сложно, но можно, опираясь на инвестиционное развитие конкурентоспособной части реального сектора экономики.

В первую очередь, это агропромышленный комплекс: переработка, торговля и от них вложения в сельское хозяйство. Сельское хозяйство должно получить средства от компаний, которые работают в сфере переработки и торговли.

Специфика ценового регулирования обусловлена тем, что высокие (близкие к мировым и даже превышающие их) цены на ресурсы обусловлены не столько монополизмом соответствующих товаропроизводителей, сколько разросшейся сферой промежуточных звеньев и высокими налогами на ресурсы. С названными выше тесно связана проблема крайне незначительного участия бюджетной системы в поддержке и развитии экономики, отсут-

ствия действенных мер по повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке.

Производство. Преодоление кризисного состояния требует создания материальной основы для повышения уровня жизни населения страны. Обеспечить решение этой задачи может только государство. Никакой другой институт не в состоянии добиться необходимой оптимизации структуры народного хозяйства, внедрения достижений научнотехнического прогресса в производство, преодоления сырьевой направленности экспорта.

До последнего времени политика государства сводилась к следующему. Промышленная политика направлена на активный рост промышленного производства за счет свертывания и ликвидации неэффективных, не удовлетворяющих требованиям рыночной экономики производств, поддержки конкурентоспособных производств и видов деятельности. С одной стороны, среди простаивающих мощностей, безусловно, есть неэффективные, физически и морально устаревшие. Есть и такие, которые были остановлены из-за резкого удорожания сырья, материалов, энергии, разрыва хозяйственных связей, импортной экспансии, искусственного сокращения платежеспособного спроса.

Процесс реанимации потребует серьезных организационных усилий и времени. В социальном аспекте загрузка производственных фондов обеспечивает рост персонала, снижение безработицы и преступности в стране.

С учетом сказанного государственное регулирование в этой области сводится к активной промышленной политике, основу которой составляют следующие принципы: обеспечение учета интересов всех участников ее осуществления; социальноэкономическая направленность; сочетание мер государственного регулирования и рыночных механизмов; создание благоприятных условий для снижения негативных последствий в ходе структурных преобразований, а затем и для повышения уровня жизни населения; адресный характер мероприятий; система договорных отношений и конкурсная основа для участников процесса преобразований в промышленности; обоснованная централизация ресурсов в целях обеспечения развития производства и предотвращения дальнейшего разрушения научнопроизводственного и интеллектуального потенциала; широкое использование аренды, инвестиционных конкурсов продажи государственной собственности, лизинга.

Ключевым звеном промышленной политики выступает повышение роли научнотехнического прогресса. НТП и тенденции глобализации и интеграции, усиление конкуренции обуславливают стремительное расширение и обновление ассортимента продукции, ее техническое усложнение, повышение наукоемкости. Падение престижа науки ускорило отставание в инновационной сфере, обернулось неконкурентоспособностью большинства товаров и услуг, резким снижением объемов производства. Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сделать такие выводы: антикризисное поведение предприятий отличается от действий, которые эффективны в стабильных условиях развития экономики; в промышленности уже созданы различные модели антикризисного менеджмента.

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

В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил. Оно позволяет решать проблемы, связанные с несостоятельностью рынка, способствует организации процесса перераспределения доходов. В этой деятельности главным является предотвращение абсолютной бедности. Цель борьбы с бедностью — обеспечить такие условия, при которых ни один гражданин и ни одна семья не оказались бы ниже определенного минимального уровня доходов или потребления.

Цель социального страхования — оградить каждого гражданина от резкого снижения уровня жизни и доходов. Цель выравнивания доходов — обеспечить каждому человеку возможность фактически перераспределять собственный доход.

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

Необходимость государственного финансирования медицинского обслуживания диктуется потребностью, с одной стороны,

производства общественных благ и, с другой — обеспечения широкого доступа населения к услугам здравоохранения.

Между тем деятельность государства в социальной сфере не достигает запланированных результатов.

В основе социальнопсихологического дискомфорта и синдрома угасающего настроения населения — значительное снижение жизненного уровня. Наряду с этим, государственные органы предоставляют в распоряжение уполномоченных банков денежные ресурсы бюджета, раздают квоты и лицензии. Государство не предпринимает также серьезных усилий и для повышения социальной ответственности бизнеса. Под предлогом повышения конкурентоспособности предприятий фактически разрушена их социальнобытовая и культурная инфраструктура. Таким образом, направление изменений социальноэкономической ситуации в стране в последние годы находится в явном несоответствии с современными социальными целями.

Практически утрачены даже фрагментарные элементы «государства благосостояния» в социальной жизни советского периода. Это усугубляет экономические проблемы страны, затрудняет выход из кризиса. В ситуации кризиса особенно актуальна интеграция рыночных отношений с государственным воздействием на социальноэкономические процессы на всех уровнях — от федерального до муниципального. При этом возрастающая роль отводится институтам гражданского общества. Продолжая испытывать давление узкокорыстных интересов отдельных групп, государство пытается выполнять политические, экономические и социальные функции в общенациональных интересах и целях.

Государственное регулирование призвано открывать простор, стимулировать позитивные социальные процессы, ограничивать и парализовать возможные антисоциальные последствия игры стихийно-рыночных сил, страховать общество от них.

ЛЕКЦИЯ № 3. Банкротство предприятий

1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия

В современных условиях такое понятие как «банкротство предприятий» встречается довольно часто. Это связано с активной реформаторской деятельностью государства в сфере экономики, высокой степенью конкурентной борьбы и повышенной концентрацией рынка. Поэтому очень важно знать, что такое банкротство и каковы его основные признаки.

Если рассматривать Федеральный закон о несостоятельности (банкротстве), то это понятие можно охарактеризовать так: «...несостоятельность (банкротство) — это неспособность должника, объявленная им самостоятельно или признанная арбитражным судом, удовлетворить требования кредиторов, связанные с денежными обязательствами, а также неспособность выплатить обязательные платежи». Если говорить о банкротстве какого-либо юридического лица, то о его наличии можно говорить в том случае, если это юридическое лицо неспособно выполнить свои денежные обязательства и выплатить обязательные платежи при условии, что прошло три месяца с момента наступления даты исполнения этих обязанностей и платежей. В подобной ситуации осуществляется прекращение текущей финансовой деятельности предприятия-должника, которое может обратиться в арбитражный суд.

Фактически предприятие можно считать банкротом лишь после установления факта его финансовой несостоятельности арбитражным судом. Кроме того, предприятие само может объявить о своем банкротстве официальным путем или о ликвидации, происходящей в процессе конкурсного производства. Целью такого производства является удовлетворение требований кредиторов предприятия и объявление этого предприятия свободным от всякой задолженности.

Нужно отметить тот факт, что не всякое юридическое лицо может считаться банкротом. Прежде всего сюда следует относить

те лица, которые согласно ст. 50 п. 2 Гражданского кодекса являются коммерческими организациями. Это различные кооперативы, государственные и муниципальные предприятия, фонды и т. д.

Немаловажным является и еще один факт. Как видно из определения банкротства, одним из основных признаков несостоятельности предприятия является его неспособность удовлетворить требования кредиторов. Следовательно, в случае неуплаты пени, штрафов, неустоек, предприятие не может считаться банкротом.

Для того чтобы установить признаки банкротства, рассматриваются суммы долга за товары, выполненные работы и предоставленные услуги, суммы займов с учетом процентных ставок, подлежащих уплате должником, размер обязательных платежей без учета установленных законодательством штрафов и иных финансовых санкций.

Несостоятельность (банкротство) в зависимости от условий может быть:

- 1) непредвиденной — такое банкротство возникает вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротство должников, ухудшение общей экономической ситуации и т. д. В подобных случаях государство, как правило, должно приходить на помощь предприятию по преодолению кризиса;
- 2) ложной — ее еще можно назвать «вызванной». Должники прибегают к сокрытию собственного имущества и средств с целью избежания уплаты долгов кредиторам. Такие действия предусматривают уголовную ответственность;
- 3) неосторожной — наступает вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций. Наиболее распространенный вид банкротства. Его особенностью является то, что наступает не сразу, а постепенно, т. е. существует возможность для его предвидения и прогнозирования. Для этого необходимо регулярно осуществлять анализ состояния предприятия, в первую очередь финансового.

Говоря о порядке установления банкротства важно подчеркнуть следующее. Само объявление юридического лица несостоятельным является простой процедурой, которая обычно про-

исходит после суда. Однако ей предшествует достаточно сложная работа, в которой есть свои обязательные условия: это обязательное наличие как минимум двух сторон процесса (должника и кредитора), наличие самого факта банкротства (несостоятельности) и признание арбитражным судом или же кредиторами предприятия банкротом.

Вышеупомянутый закон содержит нормы материального и процессуального права для физических и юридических лиц. В его состав входят основания для признания предприятия должника банкротом, порядок проведения мер по предупреждению банкротства, отношения между должниками и кредиторами и т. д.

Этот закон не предусматривает обязательную ликвидацию предприятия после установления факта банкротства. В том случае, если существуют возможности для восстановления нормального функционирования предприятия (с целью предотвращения его ликвидации), проводятся специальные реорганизационные процедуры, о которых будет сказано ниже.

2. Роль и деятельность арбитражного суда

Дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия рассматриваются арбитражным судом по месту фактического нахождения предприятия-должника, отмеченному в учредительных документах.

Рассмотрение дел производится арбитражным судом в порядке, установленным настоящим действующим законом. Если же существуют вопросы, которые не урегулированы настоящим законом, то они решаются в соответствии с арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации.

Обращение в арбитражный суд возможно в том случае, если требования к должнику в общем составляют не менее 500 минимальных размеров оплаты труда. Говорить о сумме требований кредиторов можно в том случае, если само предприятие-должник обращается в арбитражный суд, поскольку только у него имеется вся информация обо всех контактах с кредиторами и о сумме задолженности в совокупности.

В самом деле, в банкротстве участвует достаточно большое количество лиц:

- 1) должник;

- 2) арбитражный управляющий — он назначается арбитражным судом с целью проведения процедур банкротства;
- 3) кредиторы;
- 4) участники совета кредиторов с правом голоса;
- 5) уполномоченные по требованиям по обязательным платежам;
- 6) прокурор;
- 7) государственные органы;
- 8) иные лица, которые предусмотрены в Федеральном законе.

Итак, возбуждение процесса о банкротстве в арбитражном суде происходит на основании заявления (должника, кредитора). В законе прописан порядок подачи этих заявлений. Заявление должника подается на основании решения собственника предприятия, уполномоченных органов или руководящих органов предприятия, которые вправе принимать такое решение вследствие учредительных документов.

Заявление должно содержать все необходимые данные, предусмотренные кодексом Российской Федерации, и, помимо этого, сумму требований, которое предприятие не имеет возможности удовлетворить, данные о форме и субъекте собственности и др. Копия заявления отправляется кредиторам. К заявлению должника также прилагаются список его кредиторов и должников с трактовкой их дебиторской и кредиторской задолженности, бухгалтерский баланс либо другие бухгалтерские документы.

Если же в течение 15 дней после подачи заявления он не будет представлен, его составление осуществляется путем назначения арбитражным судом независимого эксперта (аудита), который проведет его за счет средств предприятия-должника.

Альтернативный вариант — при отсутствии какихлибо необходимых документов в заявлении арбитражный суд может отказать в принятии иска и вернуть его. Вместе с тем немаловажный факт — заявление, поданное должником, быть отозвано назад уже не может.

Вообще, возвращение искового заявления может происходить в нескольких случаях:

- 1) при несоблюдении форм и содержания искового заявления;
- 2) при отсутствии в заявлении подписи или наличии подписи, осуществленной лицом, не имеющим на это полномочий;
- 3) при неподсудности рассматриваемого дела арбитражному суду;

4) при непредоставлении кредиторам и другим лицам, помимо самого предприятия участвующим в деле, копий искового заявления;

5) при непредоставлении документов, доказывающих факт уплаты государственной пошлины в установленном порядке и размере.

В Законе установлен также порядок подачи заявления кредитором. Если должник не выполняет обязательства по товарам и услугам (за исключением отказа от оплаты по основаниям, предусмотренным законодательством или договором), то по прошествии трех месяцев со дня наступления исполнения сроков отмеченных обязательств кредитор имеет право известить должника. В извещение должны входить требования к должнику о выполнении своих обязательств в недельных срок. Если же этого не произойдет, то кредитор предупреждает должника о том, что он обратится в арбитражный суд с заявлением о возбуждении дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия.

В заявлении кредитора обязательно должны присутствовать документы, подтверждающие требования к должнику, не удовлетворенные в течение установленного Законом срока. Кроме того, должны присутствовать уведомление о доставке извещения должнику и подтверждение отправления ему копии заявления.

Таким образом, на основании заявления должника или кредитора судья арбитражного суда открывает производство по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия. На основании этого он выносит определение, направляющееся должнику или кредитору. В заседании арбитражного суда участвуют следующие лица: должник или его представитель, собственник предприятия-должника, орган, наделенный полномочиями управлять государственным или муниципальным имуществом, финансовый орган, уполномоченный по месту регистрации должника, банк (банки), осуществляющий (осуществляющие) расчетное и кредитное обслуживание должника, кредиторы, о которых был извещен арбитражный суд. Кроме того, может присутствовать представитель от персонала предприятия-должника, который определяется на выборной основе на общем собрании (конференции) трудового коллектива.

Решения арбитражного суда зависят от конкретных обстоятельств и могут быть следующими:

1) решение об отклонении заявления. Принимается в том случае, если в ходе судебного разбирательства выясняется

фактическая состоятельность должника, вследствие чего требования кредиторов могут быть удовлетворены.

Если выявлены признаки банкротства, но существуют возможности для восстановления платежеспособности должника посредством реорганизационных процедур с целью дальнейшего ведения его деятельности, то производство по делу о несостоятельности (банкротстве) приостанавливается и назначается внешнее управление имуществом должника. Также очень распространенным методом является проведение санации. Ходатайство о проведении реорганизационных процедур может быть подано самим должником, собственником имущества предприятия-должника или же кредиторами;

2) арбитражный суд не имеет права отказать в проведении реорганизационных процедур, если имеются все основания для этого, и также не может предлагать их по своей собственной инициативе;

3) решение о признании предприятия-должника банкротом с открытием конкурсного производства и его принудительной ликвидацией. Это происходит в случае фактического наличия признаков банкротства и отсутствия возможностей осуществления дальнейшей деятельности предприятия.

Предприятие может быть признано банкротом и после реорганизационных процедур. Это решение выносится арбитражным судом на основании их дальнейшей нерациональности и бесперспективности. В подобных случаях возобновляется производство по делу о банкротстве (несостоятельности) предприятия и выносится решение о признании его банкротом.

Решения арбитражного суда могут быть обжалованы судебным порядком в вышестоящие инстанции.

3. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур

Внешнее управление имуществом должника осуществляется с помощью арбитражного управляющего. В его полномочия входят меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника и дальнейшему осуществлению его деятельности. Все эти мероприятия управляющий осуществляет не самостоятельно, а согласно плану, принятому собранием кредиторов. Внешнее управление может продолжаться не более 12 месяцев и по истече-

нии этого срока возможно его продление не более чем на 6 месяцев.

Согласно Федеральному закону, руководитель предприятия-должника отстраняется от должности с момента назначения внешнего арбитражного управляющего и обязан передать ему управление делами. На период внешнего управления предприятием действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику. Арбитражный управляющий получает своего рода вознаграждение, которое определяется кредиторами и рассматривается арбитражным судом.

Кредиторы формируют собрание кредиторов, посредством которого устанавливается план внешнего управления имуществом должника, вносятся изменения и поправки в этот план. Собрание кредиторов имеет право требовать от арбитражного управляющего предоставления необходимой информации для составления плана. В собрании кредиторов участвует также и представитель предприятия-должника (обычно это представитель трудового коллектива).

Внешнее управление длится определенные сроки, как было указано выше, и заканчивается либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия-должника, если цель внешнего управления успешно достигнута, либо принятием решения о признании должника несостоятельным (банкротом) и о начале конкурсного производства.

Существует и такой вид реорганизационных процедур, как досудебная санация. Ее суть состоит в предоставлении предприятию-должнику финансовой помощи в том размере, какой будет необходим для погашения денежных обязательств и платежей, восстановления платежеспособности предприятия. Закон предусматривает возможность проведения досудебной санации за счет федерального, местного бюджетов или государственных внебюджетных фондов. Для того чтобы это положение было осуществлено, необходимо наличие двух условий:

- 1) предусмотрение расходов на эти цели в соответствующих бюджетах;
- 2) условия проведения санации должны быть рассмотрены в Федеральном Законе о Федеральном бюджете.

Процедура санации проводится в следующих случаях.

1. Предприятие находится в кризисной ситуации и в попытке ее преодоления обращается за помощью извне, это происходит до

возбуждения кредиторами дела о несостоятельности (банкротстве).

2. При самостоятельном обращении предприятия в арбитражный суд с одновременным предложением условий своей санации.

3. При вынесении арбитражным судом решения о проведении санации на основании требований кредиторов и необходимости их удовлетворения, а также для выполнения обязательств предприятия-должника перед государственным бюджетом.

В основном выделяется два вида санации, которые зависят от конкретных условий кризисной ситуации на предприятии, степени оказания внешней помощи.

1) санация, с целью реорганизации долга без внесения изменений в статус юридического лица предприятия-должника. Обычно такая санация используется для устранения неплатежеспособности предприятия-должника в том случае, если кризис рассматривается как временное явление в деятельности предприятия. Могут приниматься следующие меры:

а) перевод долга на другое юридическое лицо. Им может быть любое предприятие, которое занимается бизнесом и желает принять участие в санации предприятия-должника;

б) погашение долга за счет средств бюджета. Такой метод используется исключительно для государственных предприятий;

в) погашение долга за счет целевого банковского кредита. Обычно здесь выступает коммерческий банк, который находится в определенных взаимоотношениях с предприятием-должником. Предварительно проводится тщательный анализ финансового состояния предприятия-должника;

г) еще один метод с участием коммерческого банка — это выпуск ценных бумаг под контролем лица, непосредственно осуществляющего санацию предприятия;

2) санация, происходящая с изменением статуса юридического лица предприятия. Фактически это реорганизация предприятия, для которой необходимо осуществление определенных процедур: смена формы собственности, изменение организационно-правовой формы деятельности и т. д. Эта форма санации используется при более глубоких и серьезных кризисных ситуациях.

Для осуществления реорганизации предприятия-должника в рамках его санации необходима предварительная разработка

проекта санации. В его составлении участвуют представители санатора, предприятия-должника и независимые аудиторы. Как правило, в этот проект входят следующие статьи:

- а) описание финансового и экономического состояния предприятия-должника на период начала санации;
- б) причины кризисной ситуации, существующей на предприятии и вызвавшей его нестабильное финансовое положение;
- в) формы и цели санации;
- г) план проведения санации с методами и способами по стабилизации финансового положения предприятия-должника;
- д) определение эффективности выбранной формы санации.

Выбору санации всегда предшествует определение (расчет) ее эффективности. Эффективность можно определить сопоставлением результатов, т. е. эффекта, и затрат на проведение выбранной формы санации.

Санация осуществляется в том порядке, в котором определил арбитражный суд. Ее продолжительность не должна быть более 18 месяцев. Возможно продление арбитражным судом сроком на 6 месяцев.

4. Ликвидация предприятий

Ликвидация предприятия — это завершение его деятельности и функционирования без перехода прав и обязанностей к другим лицам.

Юридическое лицо может быть ликвидировано:

- 1) по решению учредителей предприятия. Такое решение принимается в связи с прекращением срока деятельности предприятия, достижением поставленной цели или признанием судом недействительности регистрации.
- 2) по решению суда. Это может быть изза осуществления деятельности без надлежащих документов (лицензии) или противозаконной деятельности. Требование ликвидации может быть направлено в суд уполномоченным государственным органом, например налоговым инспектором, вследствие нарушения порядка предоставления обязательной финансовой отчетности.

Если стоимость имущества предприятия должника оказывается недостаточной для удовлетворения требований кредиторов, то его ликвидация может быть осуществлена только в соответствии с Законом о несостоятельности (банкротстве). Юридическое лицо может также принять решение о самостоятельном объявлении себя банкротом и добровольной ликвидации.

В зависимости от вида решения различается и вид ликвидации. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» ликвидация предприятия, признанного банкротом, осуществляется методом конкурсного производства, а добровольная ликвидация — через упрощенную процедуру банкротства должника.

Для осуществления ликвидации предприятия назначается ликвидационная комиссия, которая выполняет следующие функции:

- 1) осуществление мер по установлению кредиторов и их извещения о ликвидации предприятия-должника;
- 2) получение дебиторской задолженности;
- 3) оценка имущества предприятия должника по балансовой стоимости. Такая оценка производится на основании полной инвентаризации имущества предприятия;
- 4) продажа имущества на торгах;
- 5) составление промежуточного ликвидационного баланса, в который входят все виды имущества и требования кредиторов;
- 6) осуществление расчетных операций с кредиторами. Это одна из наиболее сложных процедур в ликвидационном процессе. Источником для ее осуществления являются средства, полученные от продажи имущества предприятия на торгах. Эта сумма распределяется в определенном порядке. В первую очередь возмещаются расходы арбитражного суда, ликвидационной комиссии, распорядителей имущества. Затем производятся расчеты с персоналом предприятия-банкрота.
- 7) после расчета с кредиторами составляется окончательный ликвидационный баланс, который согласовывается с уполномоченным государственным органом.

Ликвидация предприятия считается свершенной после внесения записи об этом факте в единый государственный реестр юридических лиц. С этой целью ликвидационная комиссия представляет в уполномоченный государственный орган ликвидационный баланс (окончательный) и другие соответствующие документы.

Для осуществления эффективной ликвидационной работы требуются определенные затраты.

1. Разовые затраты, которые связаны с первоначальным этапом существования ликвидационной комиссии.

2. Текущие обязательства, необходимые для осуществления деятельности ликвидируемого предприятия (оплата коммунальных услуг, оплата труда некоторого процента персонала и т. д.).

3. Расходы, которые связаны с деятельностью и прекращением функционирования ликвидационной комиссии.

5. Основные параметры диагностирования банкротства

Банкротство, как правило, представляет собой не моментальное явление, а постепенный надвигающийся процесс. Исключения составляют внезапные критические ситуации (стихийные бедствия и т. д.).

Поэтому банкротство необходимо диагностировать, чтобы прогнозировать его наступление.

Прежде всего необходимо изучить предпосылки банкротства, которые представляют собой совокупность внутренних и внешних факторов.

К внутренним факторам можно отнести следующие.

1. Снижение эффективности использования ресурсов и материалов предприятия, его производственной мощности. Отсюда высокая себестоимость продукции.

2. Дефицит оборотных средств предприятия из-за нерациональной политики управления и деятельности предприятия.

3. Низкий уровень сбыта продукции по причине неэффективной деятельности маркетинговых служб предприятия.

4. Привлечение заемных средств на невыгодных условиях.

Внешние факторы:

1) экономические: кризисное состояние экономики, общий спад производства, инфляция, неустойчивость и нестабильное положение в финансовой системе, повышение цен на материалы и ресурсы, усиление международной конкуренции, неплатежеспособность и банкротство партнеров;

2) политические: политическая нестабильность, утрата части рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, анти-монопольной политики, предпринимательской деятельности.

В настоящее время для диагностики банкротства предприятий применяется ограниченный круг параметров:

- а) коэффициент текущей ликвидности, Ктк;
- б) коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом, Коск;
- в) коэффициент восстановления платежеспособности, Квп;
- г) коэффициент утраты платежеспособности, Куп.

Для того чтобы признать структуру баланса неудовлетворительной, а предприятие — неплатежеспособным, достаточно наличия одного из условий:

- 1) коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода ниже 2,0;
- 2) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода имеет значение ниже 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности отражает совокупную обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения эффективной деятельности. Рассчитывается этот коэффициент следующим образом:

$$\text{Текущие активы} + \text{Расходы будущих периодов} / (\text{Текущие пассивы} - (\text{Доходы будущих периодов} + \text{Фонды потребления} + \text{Резервы будущих расходов})).$$

Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом отражает наличие собственных оборотных средств на предприятии, которые необходимы для осуществления его финансовой деятельности. Рассчитывается:

$$\text{Текущие активы} - \text{Текущие пассивы} / \text{Текущие активы}.$$

В ситуации, если коэффициент текущей ликвидности и доля собственного оборотного капитала в текущих активах ниже нормативного, но отмечается тенденция роста этих показателей, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам:

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

где $K_{тл}$ — значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода;

T — отчетный период;
 $K_{тлн}$ — значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Если $K_{вл} > 1$, то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если $K_{вл} < 1$, то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

При $K_{вл} < 1$ рассчитывается коэффициент уплаты платежеспособности предприятия:

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

Если $K_{уп} > 1$, то предприятие имеет возможность не утратить платежеспособность. При $K_{уп} < 1$ предприятие скорее всего утратит свою платежеспособность.

При неудовлетворительной структуре баланса ($K_{тл}$ и $K_{оск}$ ниже нормативных), но при существовании возможности для восстановления платежеспособности в определенный период признание предприятия неплатежеспособным может быть отсрочено на шесть месяцев.

Может возникнуть такая ситуация, при которой $K_{тл}$ и $K_{оск}$ выше нормативных, но $K_{уп} < 1$ и предприятие не признается неплатежеспособным. В таком случае из-за реальной угрозы утраты предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет в Мингосимущества по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

Если предприятие признается банкротом, а структура его баланса — неудовлетворительной, то перед передачей экспертного заключения в арбитражный суд, запрашивается дополнительная информация и проводится исследование производственно-финансовой деятельности предприятия с целью выявления альтернативы:

- 1) проведение реорганизационных мероприятий для восстановления платежеспособности предприятия;
- 2) проведение ликвидационных мероприятий в соответствии с действующим законодательством.

Диагностика банкротства подразумевает под собой в первую очередь определение объекта анализа. Следует отметить тот факт, что отклонение от нормы коэффициентов не всегда свидетельствует о наличии ситуации банкротства. Кроме того, в некоторых ситуациях банкротство или ликвидация какого-либо предприятия

невыгодны кредиторам и государству. Поэтому в законодательстве существует процедура восстановления платежеспособности предприятия.

Вышерассмотренный метод диагностики банкротства является нормативным. Вообще их существует несколько, но внимания заслуживает интегральная оценка. Наиболее распространенным методом в ней является модель Альтмана. Она представляет собой пятифакторную модель, факторами которой являются такие параметры диагностики риска банкротства:

- 1) отношение рабочего капитала к сумме всех активов предприятия;
- 2) уровень рентабельности капитала;
- 3) уровень доходности активов;
- 4) оборачиваемость капитала;
- 5) коэффициент отношения суммы собственного капитала к заемному.

В принципе, ни один из этих и других существующих методов не дает стопроцентных результатов. Но благодаря им можно получить хотя бы примерную картину риска банкротства, что тоже является немаловажным.

6. Этапы диагностики кризиса

Диагностика кризисной ситуации является наравне с методами ее преодоления незаменимой частью любой управленческой политики. Она дает данные, которые можно будет использовать в будущих периодах, указывает на ошибки и недостатки существующей производственной и управленческой системы, выявляет причины возникновения кризисной ситуации.

В разных литературных источниках встречаются разные системы диагностирования кризиса. Много зависит от конкретных условий и ситуации.

Наиболее полная система отражает диагностику кризиса в рамках внутренней и внешней среды бизнеса. Такая комплексная оценка позволяет лучше судить об истинных причинах возникновения кризиса, а следовательно, и эффективнее с ними справляться.

Первый этап. Установление объекта анализа.

Установление объекта исследования, или, другими словами, очага кризиса. На этом этапе оценивается масштаб кризиса и его

возможный уровень и характер. Если кризис локальный, то это скорее всего свидетельствует о внутренних причинах его возникновения, которые достаточно легко обнаружить. Если же ситуация имеет более глубокий характер и стабильное финансовое положение фирмы находится под угрозой или уже нарушилось, то можно говорить о совокупности факторов, повлиявших на состояние предприятия.

Очень важно определить все уровни предприятия, которые оказались на критической отметке. Упущение из виду какого-либо объекта не позволит разработать точный план анализа, вследствие чего будут получены недостоверные выводы.

Второй этап. Определение системы параметров.

Определение системы основных параметров и показателей, по данным которых можно будет судить о состоянии предприятия на данный период. Также на этом этапе определяются методы сбора данных показателей. В настоящее время большинство предприятий оснащены современными электронно-вычислительными программами на основе использования компьютерной техники. Это позволяет значительно сокращать время и усилия сотрудников. Кроме того, благодаря таким программам погрешность составляет меньший процент по сравнению со старыми методами. Если позволяют сроки, то устанавливается возможность проведения аналогии данных отчетного (кризисного) периода с прошлыми периодами. Это поможет выявить уровень отклонения в деятельности предприятия и точнее определить глубину кризиса.

Третий этап. Определение ответственных лиц.

Руководитель предприятия обычно имеет команду менеджеров, которая в кризисной ситуации выполняет функции антикризисного отдела (если такового не имеется на предприятии). Это выглядит следующим образом: определяются подразделения или отделы, которые оказались в кризисе. Их менеджеры становятся ответственными лицами на период диагностики кризиса.

Помимо этого, руководитель назначает главного специалиста, который следит за ходом исследований, суммирует полученные данные и предоставляет их руководителю.

Четвертый этап. Исследование среды бизнеса.

Как уже отмечалось, факторы возникновения кризисной ситуации могут быть как внутренние, так и внешние. Если данные о внутренней среде свидетельствуют об отсутствии причин внутри предприятия, то исследуется внешняя среда. Во многих орга-

низациях с целью экономии времени идет одновременная оценка внутренних и внешних факторов. Однако это требует больших усилий и, как правило, затрат.

Выявление причин кризиса дает намного больший объем информации, чем это может показаться на первый взгляд. Здесь речь идет в первую очередь о макро- и микросреде бизнеса. Часто кризис возникает по причине неудовлетворительной управленческой политики, плохой организации взаимосвязей между отделами и т. д.

Пятый этап. Обоснование выводов.

На этом этапе обрабатывается вся полученная информация. Часто устраиваются переговоры, на которых обсуждается текущее состояние предприятия. Определяются первоочередные направления и задачи. Распространенным явлением стало создание временной команды для решения той или иной проблемы: в ее состав, как правило, входят сотрудники, специализирующиеся по текущей проблеме.

Шестой этап. Разработка плана и выбор стратегии.

Этот этап является заключительным. План составляется на основе работы всех предыдущих этапов. В этом периоде определяются основные меры и методы преодоления сложившейся ситуации.

Для диагностики состояния кризисного предприятия часто приглашаются специалисты из фирм и агентств.

Это независимые аудиторы, маркетологи, исследователи и т. д. К их помощи прибегают в том случае, если ощущается недостаток собственных специалистов или если затруднительно определить предмет исследования. Обычно такая практика «приглашения» используется более молодыми предприятиями в силу неопытности. Однако и крупные фирмы прибегают к услугам специалистов.

7. Информация в диагностике

Отличительной чертой диагностики кризиса является то, что ведется анализ не статистического состояния объекта, а его динамики во времени.

Например, если объектом диагностики является экономика государства в целом, то параметрами здесь будут макроэкономические показатели.

Информация об объекте в основном идет по двум направлениям:

- 1) динамические свойства системы и их распространение;
- 2) влияние факторов.

Исследование этих двух направлений позволяет получить необходимую информацию о состоянии и развитии объекта. От достоверности этих данных будет зависеть точность формулируемых выводов о состоянии экономического объекта. Часто используется информация из официальных источников, которые предоставляют органы государственной власти. Большую работу выполняют статистические отделы, которые проводят различные массовые наблюдения, позволяющие получить первичную информацию о показателях исследуемого объекта.

Информация проходит четыре стадии: сборка, группировка, анализ, вывод. Помимо этого, еще осуществляется качественный и количественный анализ.

Сбор информации — это первоначальный этап работы с информацией, он включает в себя сбор всех данных по объекту исследования на указанный период. Часто возникают проблемы из-за достаточно большого количества источников информации, что замедляет процесс ее получения.

Для этого необходимо иметь систематизированную основу хранения информации, которая позволит быстро определять нужный источник.

Кроме того, проводя диагностику какого-либо объекта, исследователь может не знать некоторых нюансов, если до этого он не работал непосредственно с этим объектом (внеплановые изменения в каком-либо периоде, отсутствие тех или иных данных по различным причинам и т. д.).

Современные компьютерные технологии предлагают уникальные возможности по хранению большого количества данных в архивах. Это позволяет, кроме того, обеспечить ее безопасность при помощи различных кодов, что особенно актуально в наше время.

Труднее обстоит дело, если необходимо получить данные о каком-либо внешнем объекте. Это требует дополнительных усилий.

Группировка информации — это систематизация полученных данных в отдельные группы по существенным для них признакам. Каждая группа характеризует ту или иную сторону изучаемого объекта.

Часто на этом этапе составляются различные таблицы и графики, представляющие собой обобщенные данные. Благодаря такой сводке данные удобнее использовать и, что немаловажно, анализировать. На этом этапе часто работают специалисты, имеющие опыт в статистической работе.

Анализ информации представляет собой исследование сгруппированных данных и формулировку на их основе выводов. Это очень важный этап, поскольку именно от него зависят принимаемые решения, поэтому важно обеспечить необходимый уровень этого процесса. Одни и те же данные могут быть интерпретированы по-разному. Например, снижение какого-либо показателя может означать положительную тенденцию в одной ситуации и негативную — в другой. Необходимо уметь учитывать взаимосвязанность всех факторов и оценивать их влияние на данные. Анализ может проводиться по-разному: на основе сравнения с прошлыми данными, исследование в рамках какой-либо программы — все зависит от конкретной ситуации.

Подведение итогов — это обобщающий этап, который работает с данными, получаемыми и обрабатываемыми на всех предыдущих этапах. Подведение итогов может быть единоличным или проходить в форме переговоров и обсуждений. Необходимо рассмотреть все альтернативные варианты и обосновать принятое решение или положение. Информация в диагностике важна не только для оценки конкретной ситуации, она также служит и для составления прогнозов. Поэтому здесь особое место занимает достоверность информации.

Как правило, вся информация, получаемая с помощью каких-либо расчетов или вычислений, имеет некоторую долю погрешности — в большей или меньшей степени. Необходимо учитывать этот процент при составлении прогнозов. Особенно это актуально для таких объектов, которые дают огромные числа данных, учитывать которые в полном объеме весьма затруднительно. Здесь выделяется общая тенденция, которая и дает характеристику развития того или иного направления.

8. Особенности банкротства кредитных организаций

Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетво-

ритель требования кредиторов по денежным обязательствам и выплачивать обязательные платежи.

Кредитная организация — юридическое лицо, которое для получения прибыли как основной цели своей деятельности на основании лицензии Центрального банка Российской Федерации имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

Категория кредитных организаций отнесена Законом в одну группу со страховыми организациями и с профессиональными участниками рынка ценных бумаг. Эта группа объединена в законе как особенности банкротства так называемых финансовых организаций.

Применительно к банкротству всех этих субъектов, отнесенных к категории финансовых организаций, допускается применение неких общих особенностей, которые должны быть установлены Федеральным законом о несостоятельности финансовых организаций.

Однако если рассматривать эти организации с точки зрения банкротства, то возникает вопрос, что же у них общего. В случае принятия такого закона, неминуемо возникнет проблема его соотношения с Законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».

Из этого следует, что именно Закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» устанавливает особенности банкротства кредитных организаций, и этот Закон должен быть положен в основу исследования этих особенностей.

Немаловажным является тот факт, что критерий обособления кредитных организаций — осуществление банковских операций на основании лицензии Центрального Банка Российской Федерации. Именно поэтому банкротство кредитных организаций регулируется Законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». Несостоятельностью кредитной организации в Законе названа признанная арбитражным судом ее неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Нужно отметить еще один факт — кредитная организация считается неспособной, если соответствующие обязанности не

исполнены ею в течение 1 месяца с момента наступления даты их исполнения и (или) если после отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств кредитной организации перед ее кредиторами.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом только после отзыва Банком России лицензии на основании заявления. Заявителем могут быть должник, кредитор, уполномоченный орган, а также Банк России. Отличительной особенностью банкротства кредитных организаций является участие Банка России в деле о банкротстве или в арбитражном процессе по делу о банкротстве, а также повсеместное участие этого лицензирующего органа и его значительная роль при применении мер по предупреждению банкротства и различных процедурах банкротства.

Так как дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом только после отзыва у кредитной организации лицензии, указанные выше заявители должны приложить к заявлению о признании кредитной организации банкротом копию приказа Банка России об отзыве у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций.

Лица, которые имеют право обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании кредитной организации банкротом, также обладают правом обратиться в Центральный Банк РФ с заявлением об отзыве у должника лицензии на осуществление банковских операций при обнаружении признаков ее банкротства. В случае неполучения ответа Банка России они могут обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании кредитной организации банкротом.

Банк России обязан ответить в месячный срок. Представление арбитражному суду копии приказа Банка России об отзыве лицензии на осуществление банковских операций в указанный выше срок является основанием для возбуждения производства по делу о банкротстве.

При получении в месячный срок ответа Банка России заявление о признании ее банкротом возвращается кредитору. В этом случае лицо, направившее в Банк России заявление об отзыве у кредитной организации лицензии, вправе требовать в арбитражном суде возмещения Банком России убытков, причиненных принятием Банком России решения об отзыве у кредитной

организации указанной лицензии либо непринятием Банком России решений об осуществлении мер по предупреждению банкротства кредитной организации.

У Банка России есть право по собственной инициативе отозвать лицензию в случае наличия оснований. Если к моменту отзыва лицензии у кредитной организации определяются признаки банкротства, Банк России в течение пяти дней обязан подать заявление в арбитражный суд о признании кредитной организации банкротом. В подобной ситуации Банком России должна быть представлена кандидатура для назначения арбитражным управляющим в арбитражный суд, причем это необходимо сделать в течение 15 дней со дня принятия судом заявления.

Таким образом, характерной особенностью банкротства кредитных организаций является предоставление арбитражного управляющего.

Если говорить о процедурах банкротства относительно кредитных организаций, то здесь применяются только следующие процедуры: наблюдение и конкурсное производство. Законом не установлено никаких особых требований к проведению процедуры наблюдения.

ЛЕКЦИЯ № 4. Стратегия и тактика антикризисного управления

1. Роль стратегии в антикризисном управлении

В жизненном цикле любого предприятия возможно наступление кризиса, причем он может возникнуть абсолютно на всех этапах развития. Кризисы могут быть различными, но если ситуация на предприятии в целом и без этого носит отрицательный характер, то даже краткосрочный и локальный кризис может привести к серьезным последствиям. Для того чтобы это предотвратить, необходимо разработать эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Многие исследователи в настоящее время считают, что любое управление должно быть антикризисным. Главное место в антикризисном управлении занимает стратегия развития предприятия.

Если рассматривать понятие стратегия в общем ракурсе, то это — ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей. Особенность стратегии в антикризисном управлении это ее четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на правильные действия предприятия в кризисных ситуациях. Правильно сформированная стратегия позволяет избежать многих кризисных ситуаций или сгладить ее протекание в организации. Фактически она представляет собой план действий на определенный период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить организацию по пути роста и укрепления позиций на рынке.

Как правило, перед организацией на различных этапах ее существования стоят различные альтернативы, одни из которых обеспечивают достижение эффективных результатов, другие — приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям.

Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации.

Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель — выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

Состав стратегии в антикризисном управлении, как правило, включает в себя нижеследующие элементы.

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития. Необходимо определить особенности занимаемого сегмента рынка для его эффективного анализа и возможности предотвращения кризисов.

2. Цели деятельности организации. Для антикризисного управления наибольший интерес представляют цели в долгосрочном периоде, так как именно от них зависит направление развития организации. Определение целей определяет все дальнейшие действия по разработке стратегии.

3. Определение методов и форм достижения целей. Это крайне важный момент, поскольку здесь осуществляется поиск и выбор альтернатив. От того, какой будет программа достижения результата, зависит все функционирование организации.

Важно рассматривать эти методы с точки зрения безопасности для деятельности организации и целесообразности по отношению к имеющимся ресурсам.

4. Кадровая политика. Определяет внутреннюю структуру персонала организации, уровень взаимоотношений между отделами и подразделениями.

5. Организация производственного процесса. С точки зрения антикризисного менеджмента это очень ответственный этап, поскольку сюда входят распределение ресурсов, оценка технической базы, обеспечение организации современными технологиями и т. д. Зачастую кризисы в организациях, вызванные внутренними причинами, возникают из-за осложнений в производственном процессе вследствие нерационального использования имеющихся средств.

6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса. Стоит отметить, что от качества проведенного анализа зависит в целом вся деятельность организации, так как стратегия формируется именно на основании этих данных. Исследование среды бизнеса имеет первостепенное значение как для организаций, только выходящих на рынок, так и для организаций, пересматривающих свою стратегию в связи с кризисом или по другим причинам.

7. Разработка маркетинговой программы. В современных условиях это неотъемлемая составляющая любой стратегии, не говоря уже об антикризисном управлении.

Стратегия в антикризисном управлении — это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления — обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

2. Разработка антикризисной стратегии в организации

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон. Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения организации. Диагностика среды бизнеса это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации.

Оценка и анализ внешней среды предприятия. Это достаточно сложная работа, поскольку необходимо произвести анализ большого количества факторов и выявить степень их влияния на организацию.

Часто приходится иметь дело с большими объемами информации, что затрудняет исследование, однако это необходимо для достоверности анализа. Еще одной сложностью является высокая динамичность внешней среды в современном мире, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.

Во внешней среде вообще можно выделить две составляющие — микросреду и макросреду.

Оценка микросреды. К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

- 1) государство;
- 2) поставщики;
- 3) потребители;
- 4) конкурентное окружение;
- 5) кадровые ресурсы.

Государство оказывает влияние на любую организацию в виде различных требований и законодательных актов (прямое воздействие) и налогообложения (косвенное воздействие).

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков. Поэтому организация может находиться в достаточно сильной зависимости от поставщиков, особенно при редкости и малом количестве предоставляемого ресурса. Анализ в этом случае должен сводиться к получению максимально возможного объема информации для создания оптимального уровня взаимоотношений и, что немало важно, обеспечения такого уровня затрат на ресурсы, который бы не послужил причиной финансового кризиса.

Привлечение потребителя является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации — получения прибыли. Рынок потребителей влияет на структуру организации, ее стратегию и установки. При оценке потребителей необходимо учитывать множество факторов и особенностей:

- 1) демографические характеристики: возрастной контингент, пол, сферу деятельности;
- 2) социальнопсихологические характеристики: вкусы, предпочтения, интересы потребителей;
- 3) степень информированности потребителя о рынке и товаре;
- 4) объем закупок клиентами;
- 5) чувствительность потребителей к цене товара и т. д.

Оценка конкурентного окружения в настоящее время даже выделяется в самостоятельную область. Это особенно актуально в современных рыночных условиях. При разработке антикризисной стратегии очень важно произвести оценку всех возможных конкурентов. Это имеет такое большое значение еще и потому,

что сейчас многие конкуренты прибегают к противозаконным действиям, что может привести организацию к кризису и даже банкротству. Основные трудности, которые могут возникнуть из-за конкурентной борьбы: кризис, вызванный нехваткой ресурсов; кризис, вызванный отсутствием спроса на продукцию; потеря имиджа организации.

Кроме того, антикризисная стратегия должна подразумевать не только защиту от конкурентов, но и собственные действия организации в конкурентной борьбе. Для этого необходимо исследовать сильные и слабые стороны конкурентных лиц и организаций.

Оценка макросреды. Сюда относятся факторы, которые косвенно влияют на организацию:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) социальные;
- 4) технологические.

Политический фактор оценивается с точки зрения стабильности и изменения в законопроектах.

Анализ экономической ситуации позволяет получить данные о распределении и наличии ресурсов на рынке. Здесь важен анализ не только отечественной экономики, но и всего мирового рынка в целом. Социальные факторы — это уровень доходов населения, уровень заработной платы, наличие в обществе тех или иных групп (бедный, средний, богатый слои населения) и т. д.

Оценка технологий необходима для создания соответствующего технологического уровня в производственных подразделениях организации.

Оценка и анализ внутренней среды. Внутренняя среда организации — это сложный комплекс, состоящий из множества элементов:

- 1) управление;
- 2) финансовый отдел;
- 3) производственный отдел;
- 4) маркетинговый отдел;
- 5) персонал;
- 6) транспортный отдел.

При разработке антикризисной стратегии необходимо тщательно исследовать каждый элемент для выявления задач и возможностей.

После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности. Чаще всего в период преодоления кризиса приходится вносить существенные коррективы в те или иные отделы и связи организации.

Но делать это можно лишь на основании данных о состоянии бизнеса, которые и являются основой для разработки антикризисной стратегии.

3. Реализация выбранной антикризисной стратегии

Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов и т. д. Но в любом случае это комплекс мероприятий, которые приводят к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

- 1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;
- 2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- 3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- 4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.

Масштабность изменений зависит от размеров кризиса и причин, вызвавших его. Если приходится принимать решение об изменении организационной структуры организации, то по вполне понятным причинам это потребует больше времени и усилий. Но независимо от масштабов новой стратегии необходимо обеспечить высокий уровень контроля за ходом ее реализации. Важно также учесть, что могут возникнуть некоторые препятствия на пути реализации стратегии: недостаток ресурсов и денежных средств, сопротивление персонала, ограниченность во времени и т. д. Все эти факторы необходимо рассмотреть еще на стадии

разработки антикризисной стратегии и выработать меры по их устранению. В противном случае реализация стратегии, особенно связанная с крупными изменениями (например, реорганизация), может откладываться на неопределенные сроки, что явно не пойдет на пользу организации.

Многое зависит от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат. Это связано с тем, что процесс реализации стратегии, как правило, разбивается на несколько отчетных периодов, по истечении которых проводится собрание и делается отчет о достигнутых результатах.

На практике в промежутке менеджерам часто приходится принимать самостоятельные решения, рациональность и эффективность которых зависит от их профессионального уровня. Этот уровень определяется не только умениями, но и навыками, приобретенными в результате прошлых опытов. Многие организации предпочитают приглашать на работу более молодых сотрудников, однако имеющие опыт работы предпочтительнее для организации.

Кроме того, для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации, так как на ближайшее время основная задача, которая должна быть решена — это преодоление кризисного состояния.

В процессе реализации выбранной антикризисной стратегии зачастую многое решает своевременность и доступность информации. В современных условиях в организациях специально открываются информационные отделы, которые призваны обеспечивать всеми нужными данными остальные отделы и следить за отчетностью. Стратегия — это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому так важно следить за ходом реализации стратегии на всех ее этапах и в случае возникновения проблем применять альтернативные варианты. Это еще одна отличительная особенность антикризисной стратегии — она должна иметь так называемый запасной вариант. Дело в том, что в ходе реализации выбранной стратегии могут возникнуть различные сложности, которые выявят пробелы в планировании. Понятно, что надо не останавливаться на середине, а принимать решительные меры по решению

этих задач. Это возможно при планировании и разработке стратегии, когда отмечаются наиболее слабые места.

Залогом эффективного осуществления антикризисной стратегии является постоянный контроль за ходом ее реализации. Вполне возможно, что потребуются дополнительные ресурсы или, наоборот, спланированные затраты окажутся выше реальных.

Последним этапом в реализации стратегии являются подведение и оценка итогов выполнения стратегии. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам в антикризисной стратегии. Это и является оценкой эффективности выбранной антикризисной стратегии.

4. Организация осуществления антикризисной стратегии

Если организация следит за состоянием своей внутренней среды и за изменениями во внешней, то она способна вовремя обнаружить угрозы делу и принять меры по их предотвращению. Таким образом, степень возникновения кризиса в таких организациях существенно снижается. Но застраховаться полностью невозможно. В условиях кризиса основной сложностью является фактор времени, так как для восстановления стабильного положения часто предоставляется жестко ограниченный период времени. Поэтому при разработке антикризисной стратегии необходимо спланировать все процессы так, чтобы их осуществление могло вестись параллельно и заняло как можно меньший срок. Часто ситуация складывается таким образом, что времени на подготовку базы для нововведений просто нет и приходится принимать решительные меры, что оказывает негативное влияние в первую очередь на сотрудников организации.

Сопrotивление персонала — это самый частый вопрос при осуществлении стратегических изменений в организации. Для его решения необходимо сочетание психологических мер со стимулированием и поощрением сотрудников. Психологический фактор заключается в том, что многие сотрудники беспокоятся за свое будущее положение в организации. Руководству необходимо позаботиться о предоставлении гарантий сотрудникам. В вопросе поощрения руководству нужно быть крайне осторожным, так как в кризисной ситуации денежных средств, как правило, всегда недостаточно. Обычно в средних и мелких организациях подобных

трудностей с сотрудниками встречается меньше, чем в крупномасштабных. Поэтому в крупных организациях приходится использовать власть и полномочия для достижения результата.

Часто для осуществления антикризисной стратегии приглашаются специалисты извне, тем более что в современных условиях существуют специальные агентства и фирмы по оказанию подобных услуг; это различного рода консультанты и специалисты. Они также могут привлекаться к разработке самой антикризисной стратегии. Однако лучше всего будет, если приглашенные специалисты не будут непосредственно направлять весь процесс разработки и реализации, а станут оказывать только консультационные услуги.

Процесс осуществления антикризисной стратегии следует заранее подробно рассмотреть: необходимо составить график, назначить ответственных лиц, распределить обязанности и задачи между отделами и подразделениями. На практике всегда наблюдаются отклонения от графика — в большей или меньшей степени. Перед началом реализации необходимо провести подготовительную работу, в ходе которой нужно твердо распределить обязанности между подчиненными. Если планируются серьезные изменения в кадровом составе организации, то их лучше всего производить на начальных этапах реализации стратегии. Как правило, привлекаются новые сотрудники, которым необходимо обеспечить нужный уровень взаимодействия с остальным персоналом для более быстрого вхождения в курс дела.

5. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении

Для того чтобы рассмотреть маркетинг в свете антикризисного управления, необходимо дать его общую оценку. Маркетинговая деятельность сводится к исследованию рынка спроса и предложения и последующей разработке программы организации по действиям на рынке.

Основной целью маркетинга является определение размера спроса на товар, который выражается в величине объемов продаж данного товара и доли, занимаемой им на рынке. Основной принцип — ориентация на клиента, его интересы и потребности. Однако маркетинг не ограничивается лишь исследованием и созданием рынка спроса. В действительности его значение намного

выше. Например, реклама, которая является одним из основных средств привлечения потребителей, также является составной частью маркетинговой службы.

В настоящее время маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления. Стратегия организации, ее ценовая политика, объемы производства и выпуска продукции, расширение ассортимента — это лишь малая часть применения маркетинга. В период кризиса, когда так важно разработать эффективную антикризисную стратегию, большое внимание принадлежит маркетинговым исследованиям как средству диагностики рыночных возможностей и позиций организации, ее сильных и слабых сторон, а также исследования возможностей и угроз со стороны рынка.

Для того чтобы обеспечить необходимый уровень антикризисного управления, необходимо рассмотреть комплекс средств маркетинга, которые по сути своей являются факторами рыночной инфраструктуры.

1. **Товар** — продукция и услуги, производимые фирмой и предлагаемые потребителю.

Менеджер должен иметь информацию о потребности рынка в товаре и его актуальности. Если кризис в организации возник из-за отсутствия спроса на товар или услугу, то стоит пересмотреть предлагаемый ассортимент. Это актуально для тех организаций, которые занимаются производством сезонных товаров — как правило, производство одного вида товара (например, мороженого) в зимний период сокращается в несколько раз по вполне понятным причинам. Это позволяет поставлять актуальные товары без потери денежных средств.

2. **Цена** — это денежная сумма, которую потребитель уплачивает за товар.

В сфере антикризисного управления ценовая политика организации имеет очень большое значение, так как именно от нее во многом зависит устойчивое финансовое положение фирмы. Грамотная ценовая политика возможна только в случае изучения спроса потребителей и предложения фирмконкурентов.

3. **Место товара на рынке** — сюда относятся методы распределения товаров на рынке, представляющие собой занятие наиболее выгодных позиций с точки зрения доступности для покупателя.

4. **Реклама** — воздействие на потребителя с целью его привлечения для приобретения того или иного товара. В последние де-

десятилетия реклама приняла огромные масштабы и при грамотном управлении может даже помочь преодолеть кризисную ситуацию.

Использование этих средств на конкретном рынке и для конкретных видов товаров позволяет определить фактический маркетинговый потенциал организации и угрозы для нее со стороны рынка, что крайне важно при разработке стратегии антикризисного управления.

Маркетинговые возможности организации оцениваются при помощи таких рыночных понятий, как цена, спрос и предложение. Именно их совокупное рассмотрение отражает действие экономических законов на рынке и их возможное влияние на состояние организации.

Помимо исследования рынка, маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также внутреннюю среду организации, а именно:

- 1) технико-технологический потенциал;
- 2) ресурсный потенциал;
- 3) информационные технологии;
- 4) работу персонала;
- 5) особенности производственного процесса;
- 6) уровень управления и контроля.

Это и есть те структуры, от которых зависят качественно-количественные характеристики товара; они также исследуются на наличие возможных осложнений для их своевременного устранения.

Но все-таки основная задача маркетинга в антикризисном управлении — это исследование внешней рыночной среды организации, в первую очередь — микросреды. Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда организация находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия.

Большим плюсом будет исследование стратегий конкурентов, их тактики и поведения на рынке.

В задачи антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции. Это наблюдение также входит в функции маркетинга; сюда включается не только научно-техническое ра-

звитие, но и социальные, политические, культурные изменения, к которым организация очень чувствительна в период кризиса.

Как известно, отдельную роль в антикризисном управлении играет информация. Маркетинговые службы призваны исследовать состояние ситуации на отдельных рынках (в том числе и мировом), в регионах страны и всего мира. Кроме того, нужно учитывать тот факт, что в современном мире степень конкурентной борьбы очень высока, поэтому важно исследование не только рынка и различных факторов, составляющих социально-экономическую среду, но особо важен и анализ самой технологии менеджмента: систем управления, планирования, прогнозирования, работы с кадрами, навыков в рекламе и т. д.

6. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация

Разработка стратегии в антикризисном управлении — это сам по себе сложный и трудоемкий процесс. Маркетинговая стратегия это одна из направляющих деятельности организации, так как она определяет поведение организации на рынке, которой приходится противостоять множеству негативных факторов внешней среды. Целью маркетинговой стратегии является занятие организацией максимально выгодного положения на рынке, а также комплекс мер, обеспечивающий достижение этого положения. Эту цель вообще можно назвать фундаментальной основой маркетинговой стратегии; помимо нее, могут ставиться и другие задачи, которые отличаются динамичностью и в процессе реализации стратегии корректируются в соответствии с реальными условиями рынка.

Маркетинговая стратегия в своем формировании проходит 4 основные стадии:

- 1) анализ маркетинговых возможностей организации — оценка сильных и слабых сторон организации, ее преимущества от функционирования на рассматриваемом рынке, возможные угрозы и риски;
- 2) выбор рынков функционирования — рассмотрение положительных и отрицательных сторон рынка, его потребительского состава, потребности в продукции, на которой специализируется организация и, конечно, анализ спроса и предложения;

3) разработка основных положений маркетинговой программы — формирование ценовой политики, методов выведения товара на рынок и его последующего распределения, организация контроля за сбытом продукции, определение рекламной кампании;

4) утверждение и реализация маркетинговых программ — обоснование сформированных программ с точки зрения антикризисного менеджмента и общей стратегии организации.

Поскольку необходимо рассматривать маркетинговые стратегии в сфере антикризисного менеджмента, то нужно отметить, что они занимают значительное место в общей антикризисной стратегии и часто являются определяющими в вопросе о методе выхода организации из кризиса.

Маркетинговые стратегии удобнее всего классифицировать по признакам; ввиду сказанного можно представить следующую классификацию.

1. Рыночные стратегии:

- 1) стратегия, направленная на занятие большей доли рынка;
- 2) стратегия, направленная на получение (захват) конкурентных преимуществ;
- 3) стратегия, связанная с освоением нового рынка.

Рыночные стратегии ориентированы на достижение организацией устойчивого и наиболее выгодного положения на рынке. Основным критерием оценки положения организации на рынке является ее доля на этом рынке.

2. Интеграционные стратегии:

- 1) макроэкономическая стратегия;
- 2) микроэкономическая;
- 3) региональная;
- 4) внутриотраслевая;
- 5) межотраслевая;
- 6) стратегия производственной сферы;
- 7) стратегия непроизводственной сферы.

3. Антикризисные стратегии:

- 1) стратегия, направленная на предотвращение банкротства;
- 2) стратегия преодоления кризисной ситуации;
- 3) стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса.

4. Стратегии факторов производства:

- 1) стратегия производственных факторов;

- 2) стратегия финансовых факторов;
- 3) стратегия инвестиционных факторов;
- 4) стратегия кадровых факторов;
- 5) стратегия информационных факторов.

Вышеперечисленные стратегии (интеграционные, антикризисные и стратегии факторов производства) являются по своей сути подготовкой социально-экономической и правовой базы для планируемых серьезных преобразований.

5. Стратегии по средствам маркетинга:

- 1) товарная;
- 2) ценовая;
- 3) фирменная;
- 4) рекламная.

Конечно, это далеко не полный перечень существующих стратегий — это основные виды.

Можно также выделять стратегии в зависимости от размеров организации, рыночной структуры и т. д.

7. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

Маркетинг представляет собой не только систему мониторинга и анализа рыночной среды, но и является системой управления.

Конечно, это не приоритетная управленческая структура в организации, однако нужно отметить, что в зависимости от стадии антикризисного менеджмента, используются те или иные маркетинговые средства.

В свете этого можно выделить 3 основных состояния: предкризисное управление, кризисное и послекризисное.

1. Предкризисное управление. На этом этапе основными задачами маркетинга являются предотвращение кризисной ситуации и построение основных стратегических планов.

Основными средствами управления являются:

- 1) стратегии, направленные на предотвращение кризисов;
- 2) стратегические планы организации, бизнес-планы, составление рекламных кампаний;
- 3) формирование основных маркетинговых стратегий (рыночных и стратегий посредством маркетинга);
- 4) разработка программ стимулирования и мотивации труда;

- 5) диагностика состояния среды бизнеса и факторов риска;
- 6) разработка программы принятия решений.

Такие методы позволяют исследовать основные социально-экономические тенденции, получать опыт, который в дальнейших периодах обеспечивает более быстрое и эффективное реагирование на возникновение различных ситуаций на рынке и с помощью различных средств управления позволяет избегать негативных последствий.

2. Кризисное управление. Основной целью является скорейший и как можно более безболезненный выход из кризиса. Средства управления:

- 1) антикризисные стратегии и программы по выходу из кризиса;
- 2) стратегии, направленные на снижение негативного влияния кризиса на состояние организации;
- 3) планы и стратегии, разрабатываемые для каждой конкретной ситуации (если кризис достаточно глубокий);
- 4) программы по минимизации затрат;
- 5) диагностика наиболее неустойчивых структур.

В сфере маркетингового управления приоритет отдается ситуационным программам, так как они в большей степени адаптированы к конкретным условиям и, следовательно, являются более эффективными.

3. Послекризисное управление. Акцент делается на реабилитации и стабилизации положения организации:

- 1) стабилизационные программы;
- 2) стратегии, направленные на обновление проблемных зон;
- 3) стратегии, направленные на оценку сильных и слабых сторон организации, а также на поиск новых рыночных возможностей;
- 4) инновационные предпринимательские структуры.

В антикризисном управлении важное место принадлежит такому средству маркетинга, как информационные и коммуникационные структуры.

Информация в настоящее время занимает передовые позиции в менеджменте, тем более в антикризисном, где так важна своевременная и точная оценка ситуации.

Поскольку сам маркетинг подразумевает под собой исследование рынка, понятно, что на первом месте стоит качество получаемой информации, так как на основе получаемых данных раз-

рабатываются антикризисные стратегии и принимаются решения.

Коммуникация — это способ движения информации, посредством которого устанавливаются связи. В антикризисном управлении коммуникации являются средством оценки и движения информации преимущественно для маркетинговых служб; точнее сказать, коммуникация — это основное средство маркетинга по работе с информацией. В основном используются внешние виды коммуникаций — непосредственное взаимодействие с рыночными структурами, СМИ, населением.

Конечно, существуют и внутренние коммуникации — это взаимосвязи между отделами и подразделениями организации), однако приоритет принадлежит все-таки внешним. В работе с информацией большое значение имеют методы ее использования и обработки. Эффективность использования зависит от оснащенности организации техническими средствами и новейшими разработками, которые значительно сокращают сроки обработки и повышают качество получаемых данных.

В антикризисном управлении роль эффективных коммуникаций резко возрастает, так как от достоверности и своевременности информации зависят правильность и направление действий. Говоря о средствах маркетинга в антикризисном управлении, нельзя не сказать о рекламе как о наиболее распространенном и эффективном средстве коммуникации. Реклама — это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках товара — разумеется, наиболее положительных. Реклама устанавливает взаимосвязь между производителем и потребителем, тем самым являясь средством управления, обеспечивающим развитие производства и рыночных отношений.

8. «Новый курс» Ф. Д. Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса

Для того чтобы раскрыть основные положения «Нового курса», необходимо дать общую оценку американской экономики в то время.

В 1920-х гг. наблюдался повышенный рост объемов промышленности и торговли в Америке. Однако стояла существенная

задача — не хватало средств для обращения. В 1929 г. наличная сумма составила 1910 млн долларов — при том, что объемы ВВП равнялись 104 млрд долларов. Для того чтобы хоть как-то ускорить процесс оборачиваемости денежных средств, стали использоваться различные методы, наибольшее распространение среди которых получил потребительский кредит. Однако это лишь усугубило ситуацию, так как банки выдавали кредиты, не оставляя резервов. В результате 29 октября 1929 г. разразился кризис, получивший название «Великая депрессия». Обанкротилось свыше 2 000 банков с общим объемом вкладов около 2,8 млрд долларов. ВВП США упал с 104 млрд долларов до 56 млрд долларов всего лишь за 4 года — с 1929 по 1933 гг.

В 1932 г. на президентских выборах одержала победу Демократическая партия, во главе которой стоял Ф. Д. Рузвельт; он предложил стране серию реформ, названную «Новым курсом». Экономическая обстановка в стране была таковой, что очевидна была необходимость реформы кредитно-финансовой сферы. С подачи Рузвельта Конгрессу был предложен «Чрезвычайный закон о банках». Его основные положения состояли в следующем:

- 1) банкам предоставлялись займы от Федеральной резервной системы;
- 2) открытие банков разрешалось только в случае оценки их состояния как «здорового»;
- 3) министр финансов наделялся правом предотвращать массовое изъятие вкладов;
- 4) вводился запрет на экспорт золота;
- 5) вводился специальный указ, согласно которому гражданам США необходимо было сдавать золотые запасы на сумму свыше 100 долларов;
- 6) одновременно позволялся выпуск новых банкнот, необеспеченных золотом;
- 7) вслед за этим правительство Ф. Рузвельта наложило эмбарго на золото, обращающееся между США и другими странами.

16 июня 1933 г. был принят Закон о банковской деятельности, основа которого состояла в разделении депозитных и инвестиционных функций банка; в сфере этого закона была создана Федеральная корпорация страхования депозитов. К началу 1934 г. примерно 80% всех банков США застраховали свои депозиты, учитывая желание большей части вкладчиков иметь подобную защиту. Законом было установлено следующее: депозиты размером

до 10 тыс. долларов подлежат страхованию на 100% , от 10 до 50 тыс. долларов — на 75% , а свыше 50 тыс. долларов — на 50% .

Январь 1934 г. отметился девальвацией доллара, которая сократила золотое содержание на 41%. Особое положение в системе реформ «Нового курса» принадлежало учреждению Гражданского корпуса сохранения ресурсов. По предложению Ф. Рузвельта Конгресс принял закон о направлении безработных городских юношей на работу в лесные районы.

В начале лета 1933 г. были построены лагеря на 250 тыс. молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет из семей, получающих помощь, а также безработных ветеранов. К 1935 г. лагеря были расширены вдвое — до 500 тыс. человек.

Общее количество побывавших в них — свыше 3 млн американцев. В результате были созданы лесонасаждения — высажено 200 млн деревьев, построено значительное число мелиоративных сооружений, мостов и многое другое.

Внимания также заслуживает Закон о восстановлении промышленности.

Согласно ему предпринимателям в каждой отрасли промышленности предлагалось добровольно объединиться и выработать «кодексы честной конкуренции», которые:

- 1) устанавливали бы размер производства;
- 2) определяли бы уровень заработной платы и продолжительность рабочего дня;
- 3) распределяли бы рынки сбыта между отдельными конкурентами.

Закон о восстановлении промышленности затронул также и трудовые отношения:

- 1) рабочим были предоставлены права участия в коллективных договорах и профсоюзах;
- 2) определены три основные условия труда:
 - а) минимальная заработная плата в размере 12—15 долларов в неделю;
 - б) максимальная продолжительность рабочего дня — 8 ч;
 - в) запрещен детский труд.

В «Новом курсе» рассматривались также и аграрные вопросы. Правительство предложило фермерам сократить посевные площади и поголовье скота, но при этом гарантировало выплату процентов с фермерской задолженности на сумму не свыше 2 млрд долларов.

В аграрной политике «Новый курс» реализовывался также в законе 1938 г., который ввел Концепцию «всегда нормальной житницы»:

- 1) осуществление поддержания уровня цен путем не уничтожения излишков продукции, а сохранения, выплачивая фермерам аванс в счет еще непроданных сельхозпродуктов;
- 2) политику демпинга за границей при экспорте пшеницы, хлопка и других товаров, поощряя фермеров выдачей ввозных премий.

Предмет особой гордости Ф. Д. Рузвельта — тот факт, что ему удалось убедить Конгресс США в необходимости создания специального Управления долины р. Теннесси (TVA). Состояние дел в этом крупном регионе было плачевным. Государственной корпорации TVA предстояло наладить производство электроэнергии (на базе строительства каскада гидроэлектростанций), справиться с эрозией почвы, провести массивные лесопосадки. Результаты деятельности TVA:

- 1) создание еще 20 плотин в дополнение к 5, ранее существовавшим на Теннесси;
- 2) создание судоходства на реке;
- 3) рост доходов населения региона;
- 4) улучшение земледелия, почв и лесов.

Вслед за оживлением в американской экономике в 1933 г. произошло резкое изменение структуры федеральных расходов: впервые на уровне федерального правительства появился социальный бюджет.

Осуществляя реформы «Нового курса», команда Рузвельта рассчитывала обновить экономику страны и избавить ее от подобных кризисов. Но говорить о полном достижении этих целей нельзя.

9. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда

Людвига Эрхарда (1897—1977), ученого и политика, второго канцлера ФРГ, заслуженно называют «архитектором германского чуда». Состояние экономики Западной Германии в послевоенное время было в очень негативном состоянии — была разрушена практически вся промышленность, финансовое состояние было вообще в ужасном положении. Количество денег в обращении во

много раз превышало наличные товарные резервы. Инфляция достигла 600% в сравнении с довоенным уровнем. К тому же обострился жилищный кризис.

В таких условиях Л. Эрхардом были разработаны и проведены реформы, направленные на выведение страны из глубочайшего экономического и социального кризиса. Теоретической основой антикризисных реформ явилась разработанная Л. Эрхардом концепция «социального рыночного хозяйства».

Л. Эрхард исходил из идеи сильного государства как «конституирующей», «управляющей» и «регулирующей» силы, способной формировать общество. Государство активно участвовало в экономических процессах, но направление и характер вмешательства были ориентированы строго на формирование рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства, защищенной законодательной системой власти. Государство оказывало поддержку отраслям, испытывавшим трудности, особенно угольной и электротехнической промышленности, а также металлургии. Инвесторам и предпринимателям предоставлялись налоговые льготы.

В июле 1948 г. была проведена денежная реформа. Целью являлось избавление от обесцененных денег и создание твердой валюты. Декретом были введены новые деньги — дойчмарки. Каждый житель получал 40 марок. Половину имеющихся сбережений и наличности разрешалось поменять в соотношении 1 : 10, а вторая половина была заморожена и обменивалась по курсу 1 : 20. В конечном счете размеры денежной массы (наличных средств и банковских депозитов) были сокращены более чем в 14 раз.

Затем была проведена реформа цен. В соответствии с Законом о принципах хозяйственной структуры и политике цен отпущались на свободу цены, отменялись административное распределение ресурсов и многочисленные нормативные документы, регулировавшие до этого экономические отношения.

Через некоторое время были также приняты законодательные акты о кредитной и налоговой политике, антимонопольные и антикартельные указы и др.

Л. Эрхардом принимались решительные меры по укреплению позиций ФРГ на мировом рынке. И ему это удалось — экспорт увеличился почти втрое. Относительно внутреннего рынка принимались меры по защите его от внешних конкурентов. Большое внимание уделялось развитию малого и среднего бизнеса. Нужно

отметить, что положительную роль в преодолении кризиса в ФРГ сыграло также индикативное (договорное) планирование.

По мнению исследователей, основа успеха была заложена в следующих факторах:

- 1) высоком уровне подготовки составителей планов, использовавших весь накопленный запас экономической науки;
- 2) многоальтернативности в выборе методов и инструментария при реализации этих планов, отсутствии догматики и узости подходов;
- 3) твердости и последовательности профессионального государственного аппарата, который целеустремленно реализовывал принятые программы;
- 4) выработке широкого национального согласия в отношении главных целей социальноэкономического развития на ближайшую и долгосрочную перспективы.

Антикризисные реформы, проведенные Л. Эрхардом, не имели бы такого успеха без активной поддержки общественности, участия граждан в процессе принятия и реализации решений по социальноэкономическим вопросам. В соответствии с законом, в ФРГ был создан экспертный совет по перспективам общего экономического развития ФРГ, который разрабатывал необходимые исходные предложения для принятия правительством хозяйственно-политических решений.

10. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей корпорации Крайслер

Выдающийся американский менеджер Ли Якокка, председатель Совета директоров компании Крайслер, прославился тем, что в начале 1980-х гг. спас от краха одну из корпораций «большой тройки», действующих в автомобильной индустрии США.

Для начала необходимо дать общую оценку состоянию компании к моменту начала деятельности Ли Якокки. В верхних управленческих структурах отсутствовали организационная системность и элементарная дисциплина.

Не существовало целостной системы управления, принимающей решения, проводящей собрания и т. д. Отсутствовала также система финансового контроля. Вследствие всего этого среди сотрудников царил дух неуверенности и конфликтности. Кроме того, отсутствовал контроль за сохранением промышленных секретов,

что привело к развитию промышленного шпионажа в довольно крупных размерах.

Корпорация столкнулась еще с одним крупным вопросом — отсутствием заказов со стороны дилеров; на заводских площадках не хватало места для размещения новых автомобилей, в то же время наличность корпорации стремительно сокращалась.

Якокка начал свою деятельность с поиска специалиста в области финансов. Им стал Джеральд Гринуолд. Однако Гринуолд претендовал на более высокую должность и предложил вместо себя.

Стива Миллера, который был его главным финансовым менеджером. Далее был приглашен Хэл Сперлих, который помог решить кадровые вопросы. Следующим этапом стал поиск высококлассного специалиста в области качества автомобилей. Якокка привлек для этой работы Ханса Маттиаса, главного конструктора компании Ford, который специализировался на контроле за качеством. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях Chrysler. Большую роль в повышении качества автомобилей сыграл другой специалист в этой области — Джордж Батс, который уже служил в корпорации до прихода Л. Якокки. Для Батса был создан специальный отдел контроля за качеством.

Помимо вопросов качества продукции, необходимо было срочно налаживать службы материальнотехнического снабжения. Для этой работы был приглашен Пол Бергмозер, благодаря которому в корпорации была создана довольно эффективная система материальнотехнического снабжения. Далее Ли Якокка занялся вопросами маркетинга. Таким образом, работа Ли Якокки заключалась в создании сплоченной команды специалистов высокопрофессиональных уровней и способных решать задачи повышенной сложности в критических ситуациях. Якокка руководствовался принципами единства, личного участия в подборе команды, создания в ней прочных взаимоотношений, наделения самостоятельностью и относительной свободой.

ЛЕКЦИЯ № 5. Ключевые факторы антикризисного управления

1. Природа и классификация управленческих рисков

Всем известно, что любая деятельность, связанная с управлением всегда, но в разной степени имеет рисковый характер.

Само определение риска имеет очень многофакторную природу и в первую очередь оно связано с такими понятиями: вероятность и неопределенность. **Риск** — это экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством. Также риск понимается как вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какойлибо деятельности.

Размер потерь организации представляет собой «цену риска», а успех или дополнительная прибыль — «плату за риск». Риск выступает одним из ключевых результатов деятельности организации.

При экономическом риске возможны три результата:

- 1) отрицательный, в результате которого наблюдается ущерб, убыток — проигрыш;
- 2) нулевой;
- 3) положительный, вследствие которого наблюдается выгода, прибыль — выигрыш.

На рынке существуют неконтролируемые и непредсказуемые колебания в спросе и предложении; перемены в государственной политике, часто приводящие к политической нестабильности в стране; нет гарантированного положительного эффекта инвестиционной политики внутри фирмы.

В практике менеджмента существуют характеристики риска:

- 1) правомерность риска — его вероятность находиться в пределах нормативного уровня;
- 2) приемлемость риска — вероятность потерь и вероятность того, что они не превысят определенный рубеж;
- 3) степень риска — величина риска и его вероятность. Выделяют четыре степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;

4) уровень риска — определяется отношением величины ущерба к затратам на реализацию и подготовку рискрешения. Измеряется он от нуля до единицы. Если значение выше единицы, то риск считается неоправданным;

5) вероятность риска — измеряется в пределах от 0 до 1. В общем, каждый вид риска имеет верхние и нижние границы вероятности.

Приведем примеры управленческого риска:

1) финансовый риск: чаще всего выражен в объеме потерь доходности ценных бумаг из-за финансового кризиса, снижении валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации;

2) инвестиционный риск заключается в неопределенности возврата вложенных средств и получении дохода;

3) маркетинговый риск развития фирмы бывает выражен в потере доли рынка, в падении объема продаж и размера прибыли;

4) производственный риск образуется в результате превышения текущих расходов по сравнению с бизнес-планом в результате непредвиденных ситуаций: недопоставки материалов, простоев оборудования.

Наиболее распространенные риски социально-экономического развития страны.

Экономические:

- 1) утрата богатства нации;
- 2) падение конкурентоспособности страны;
- 3) снижение инвестиционной привлекательности экономики;
- 4) сокращение доли ВВП на душу населения;
- 5) повышение уровня инфляции;

Социальные:

- 1) падение уровня образованности населения;
- 2) снижение материальной обеспеченности населения;
- 3) повышение смертности и заболеваемости населения;
- 4) сложная демографическая ситуация;

Экологические:

- 1) загрязнение окружающей среды;
- 2) эрозия почвы, вырубка лесов;

Политические:

- 1) угроза возникновения национальных конфликтов;
- 2) моратории.

Многие из этих рисков соответствуют кризисному положению экономики нашей страны.

Существуют риски, которые наиболее часто повторяются в процессе деятельности предприятия. К ним относятся:

- 1) риск, связанный с неблагоприятной политической и экономической атмосферой в стране;
- 2) риск падения научного потенциала;
- 3) риск утраты престижа предприятия;
- 4) риск падения качества продукции;
- 5) риск потери кадрового потенциала;
- 6) риск изменения внешних факторов;
- 7) риск снижения управляемости.

Классификация рисков представлена в таблице 1.

Таблица 1

Классификация рисков

Признак	Вид риска
Назначение риска	Предполагающий потери Предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый, инновационный, инвестиционный, производственный, страховой, финансовый
Содержание риск-результата	Экономический, социальный, правовой, организационный, инновационный, психологический, имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные, политические, экологические, демографические
Уровень внешних факторов (источников) риска	Международный, макроэкономический, региональный
Рыночный фактор риска	Конкурентный, конъюнктурный, ценовой, коммуникационный
Рынки факторов производства как источники риска	Человеческих ресурсов, информационный, финансовых, материальных ресурсов, временной
Средства воздействия	Целевой, стратегический, тактический, прогнозируемый, планируемый, концептуальный, мотивационный, стимулирующий, структурный
Характер проявления	Субъективный, объективный, неправомерный (правомерный), неоправданный (оправданный), криминогенный
Метод (методология)	Интуитивный, статистический, дисконтированный, экономико-математический, экспертный

2. Антикризисное управление риском

В кризисных ситуациях рождается огромное количество рисков. Эти риски очень разнообразны по содержанию, величине возможных потерь и источнику проявления. В связи с этим возникает потребность в создании системы управления рисками с привлечением опытных «рискменеджеров», которые являются специалистами по управлению рискованных ситуаций.

Самым наглядным примером управления риском принято считать процесс выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми считаются решения, которые принимаются в условиях неопределенности, но при известной вероятности достижения результата. Целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности управленческих функций.

Управленческий риск исследуется целенаправленным процессом управления, у которого имеются организационные, экономические, информационные, временные, правовые и социальные параметры. Информационный аспект заключается в преобразовании информации об источниках и фактах неопределенности, информации об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в таких процессах, как производство и реализация продукции. Затем эта информация преобразуется в показатели уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска. Также мы получаем информацию и об отрицательном воздействии деятельности на социальные и экологические условия жизни.

Изучим функции и средства управления, которые характеризуют процесс управления риском. Поговорим о стадиях процесса выработки и реализации рискованных решений. Главенствующую роль в них занимает информационный анализ, который включает в себя работы по мониторингу внутренней и внешней среды, по предотвращению появления новых источников риска и изучению известных факторов. Также существует такое понятие, как диагностика ситуации. Она зависит от специфики задачи, которую предстоит решить, основной объем работы заключается в изучении причин, которые вызывают отклонения риска. Разработка вариантов решений как стадия процесса управления основывается на том, что для каждого варианта решений изучаются пределы вероятного отрицательного проявления риска. Стадия принятия ре-

шения содержит обоснования параметров допустимого риска и разработку системы ответственности.

И заключительной стадией, конечно, является организация и реализация. Ее основная задача — реализация рисксрешения. Своевременный контроль отклонений параметров риска и корректировка часто имеют существенное значение.

Также существуют основные средства воздействия, используемые при управлении риском. Стратегия управления — это действия, направленные на обеспечение и изучение задач, функций и целей рискменеджера предприятия. Критерии выбора риск решения определяют границы правомерности в зависимости от объема продаж, размера затрат, инфляции и изменения цен. Выявление путей и средств минимизации рискпотерь. Сюда входит страхование и другие различные защиты от риска, которые в условиях антикризисного управления являются обязательными. И в конце осуществляется оценка эффективности достигнутого уровня потерь к затратам на управление риском.

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка риска является частью оценки эффективности.

При управлении организациями возникают организационноуправленческие звенья. К ним относятся такие, как прогнозирование и экспертиза рисков, консультационные службы. Самым простым решением принято считать введение на предприятие должности рискменеджера и создание органа, который координирует действия по управлению основными видами риска.

Невероятно большое значение в антикризисном менеджменте приобретает профессионализм в управлении рискситуациями. Часто уровень риска в большей степени зависит от восприятия ситуации менеджером, от его знаний, интуиции и опыта, нежели от развития рынка и экономики в целом.

Для успешного управления риском необходимо:

- 1) система информационного обеспечения, соответствующая мировым тенденция развития информационных технологий;
- 2) управленческое образование персонала;
- 3) профессиональные навыки;

3. Методы оценки инвестиционного риска

Самая актуальная проблема антикризисного управления в России сейчас развитие инвестиционных процессов. В данный мо-

мент наблюдается тенденция недоверия иностранных инвесторов к отечественной инвестиционной структуре.

Процесс стабилизации экономики рождает потребность в кредитных ресурсах.

Важную роль сейчас приобретают исследования инвестиционного климата, количественным показателем которого выступают инвестиционные риски, которые характеризуют вероятность потери средств, вложенных в экономику.

Оценка инвестиционных рисков в первую очередь необходима потенциальным инвесторам для того, чтобы они могли представлять, какова ситуация на объекте инвестирования, и предвидеть вероятные направления его развития.

Существует достаточно большое число групп методов оценки инвестиционного климата. Обозначим одну из них.

Статистический анализ. Здесь уровень риска принято измерять двумя критериями: дисперсией (средним ожидаемым значением) и вариацией возможного результата (изменчивостью). При этом дисперсией измеряется возможный средний результат, а при оценке финансового риска организации она представляет собой средневзвешенную величину из квадратов отклонений истинных финансовых результатов. Вариация же отображает степень и меру отклонения ожидаемого среднего значения от действительной средней величины.

Факторный анализ финансовых рисков. Этот анализ делится на две группы: диверсифицированный и недиверсифицированный. Диверсифицированный риск оценивается по количеству вариантов развития объекта инвестиций, уровню конкуренции, числу заключенных договоров и полученных заказов. Недиверсифицированный риск оценивают по ставке банковского процента по кредитам, по наличию инфляции и общему развитию страны. Рассчитываются коэффициенты финансовой устойчивости, деловой активности, также определяется наличие вероятности наступления банкротства.

Метод экспертных оценок.

Методы оценок, разработанные западными, компаниями:

- 1) социальнополитические;
- 2) внешних платежных балансов;
- 3) экономические.

Зачастую в наши дни проводится оценка факторов риска российских регионов. Территориальные различия объективно отражают специфику отдельных регионов, их национальные, социальные, политические и экономические различия.

В соответствии с этой проблематикой можно выделить факторы российских региональных инвестиционных рисков, которые представлены в виде таблицы 2. Подобную таблицу мы можем наблюдать в учебнике по антикризисному управлению под редакцией профессора Э.М. Короткова.

Таблица 2

Факторы российских региональных инвестиционных рисков

Социально-политические	Экономические	Внешнеэкономические
Угроза стабильности региона извне (межрегиональные конфликты)	Общее состояние экономики региона	Участие предприятий региона в экспортных операциях
Стабильность администрации региона	Ожидаемый рост валовой продукции экономики региона	Участие региона в импорте продукции
Характеристика официальной оппозиции администрации региона	Рост производства промышленной продукции	Динамика обменного курса рубля
Социальная стабильность региона	Рост капитальных вложений	Поступление в регион валютных кредитов
Отношение работников с управленческим аппаратом	Рост потребительского спроса	Перспективы привлечения в регион иностранных инвестиций
Оценка распределения совокупного дохода в регионе	Динамика инфляции	Фактор региональной спецификации

В итоге новые экономические связи вызывают и новые механизмы их реализации, которые обусловлены оценкой риска.

4. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении

В наше время объем инвестиций является важнейшим показателем устойчивого развития экономики нации. И несмотря на это, в 1990-е г. наблюдалась тенденция невероятного спада инвестиций, которая опережала даже темпы спада производства. Так, в 1995 г. по сравнению с 1990 г. наблюдался спад валовой внутренней продукции (ВВП) на 38% . В то время как объем инвестиций в основной капитал снизился за эти же годы на 69% . В 1997 г. по сравнению с тем же 1990 г. снижение ВВП составило 40% , а снижение объема инвестиций в основной капитал за тот же период —

76% . Таким образом, положение в области инвестиций этой сферы в 1990-е годы стоит охарактеризовать как кризисное.

Инвестиционный кризис России того периода был вызван рядом факторов:

- 1) существенное снижение абсолютных объемов накопления;
- 2) значительное сокращение ее доли в ВВП;
- 3) снижение доли прибыли предприятий, которые направлены на расширение производства;
- 4) финансирование инвестиций в основной капитал тоже существенно уменьшилось.

Особую роль сыграло то обстоятельство, что в 1990-е г. коммерческие структуры, население и даже банки вкладывают средства не в развитие реального сектора экономики, а в:

- 1) торгово-посредническую деятельность;
- 2) финансовую;
- 3) покупку иностранной валюты.

Причиной такого положения являлось то, что доходность от рентабельности промышленного производства была самой низкой.

Поэтому в наши дни главной задачей является установление преимуществ сектора экономики, т. е. попытаться создать наиболее выгодные условия для инвестиций в производство.

Стоит отметить, что такие факторы, как:

- 1) разделение функций управления финансами между уровнями государственной власти;
- 2) наделение большей самостоятельности регионов в области финансовой политики;
- 3) повышения роли децентрализованных фондов финансовых ресурсов — не сыграли важной роли и не привели к усилению финансового влияния на сложившуюся экономическую ситуацию в стране.

Анализируя финансовую деятельность, нужно четко разграничивать финансовые и капиталобразующие инвестиции. В капиталобразующих инвестициях большую роль играют капитальные вложения. Также существуют:

- 1) инвестиции в нематериальные активы, такие как патенты, лицензии и др.;
- 2) инвестиции в оборотные средства, на покупку земельных участков и объектов природопользования;
- 3) затраты на капитальный ремонт.

Существует группировка причин, определяющих необходимость инвестиций:

- 1) новое строительство;
- 2) реконструкция и техническое перевооружение;
- 3) расширение.

Для преодоления отрицательных моментов в экономике России должна быть создана антикризисная инвестиционная стратегия. При управлении инвестиционными процессами нужно опираться на изучение важных явлений, таких как:

- 1) цели инвестирования, которые должны быть четко обозначены;
- 2) объекты инвестирования, которые необходимо выбрать в соответствии с приоритетами;
- 3) источники инвестиций, которые следует выявить с учетом данных возможностей.

Эти, казалось бы, базовые, но необходимые условия должны содействовать решению основных задач антикризисной инвестиционной стратегии государства.

5. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов

Поиск источников финансирования инвестиций уже давно стал одной из важнейших проблем, связанных с инвестиционной деятельностью.

В России же на современном этапе развития эту проблему, пожалуй, можно назвать самой острой и актуальной. Вся система финансирования инвестиционного процесса состоит из совокупности методов, источников и форм финансирования инвестиционной деятельности.

В современных условиях сформировалось большое количество источников финансирования инвестиций. Перечислим основные:

- 1) чистая прибыль предприятия;
- 2) амортизационные отчисления;
- 3) средства бюджетов различных уровней;
- 4) внутрихозяйственные резервы предприятия;
- 5) денежные средства, аккумулируемые банковской системой;
- 6) средства, полученные в виде займов и кредитов от международных организаций и иностранных инвесторов;
- 7) средства, полученные от эмиссии ценных бумаг.

В целом все источники финансирования сейчас принято подразделять на бюджетные или централизованные и внебюджетные или децентрализованные.

К централизованным источникам относятся:

- 1) средства федерального бюджета;
- 2) средства бюджетов субъектов федерации;
- 3) средства местных бюджетов;
- 4) средства внебюджетных фондов и др.

К децентрализованным источникам относятся соответственно:

- 1) чистая прибыль;
- 2) амортизационные отчисления;
- 3) средства от эмиссии ценных бумаг;
- 4) кредитные ресурсы и др.

Источники инвестиционных ресурсов также делят на четыре группы:

- 1) бюджетное финансирование из бюджетов всех уровней;
- 2) собственные накопления предприятий;
- 3) иностранные инвестиции;
- 4) сбережения населения.

Рассмотрим каждую из этих групп подробнее и в качестве основного принципа возьмем оценку возможного прироста вложений в инвестиции:

1) использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ в наши дни является достаточно проблематичным. В конце 1990-х г. наблюдалось стабильное снижение инвестиций в основной капитал, который финансировался за счет бюджетных средств. Особенно заметное снижение финансирования было за счет средств федерального бюджета;

2) накопления собственных средств предприятия, по существу, практически никогда не происходит. Этому способствует ряд причин. Одной из них является высокий уровень инфляции. По этой причине происходит обесценивание амортизационных фондов и оборотных средств предприятия. Многим предприятиям сейчас не хватает финансов даже на поддержание объемов производства и уж тем более на техническое перевооружение или повышение объема выпуска продукции.

И, естественно, это приводит к снижению производства и уменьшению прибыли, которая необходима для накопления инвестиционных ресурсов. На сегодняшний день оборотные

средства предприятий почти на 80% обеспечиваются кредитами коммерческих банков, что приводит к тому, что большая часть прибыли идет на выплату банковских процентов;

3) многие политики и экономисты связывают возможность оживить инвестиционные процессы с привлечением иностранных инвестиций. Сейчас, с одной стороны, наблюдается рост объема иностранных инвестиций в предприятия и организации на территории России, а с другой — доля прямых инвестиций варьируется в разные годы от 35% до 67,7%. В это время зарубежные инвесторы предпочитают вкладывать свои деньги в экспортоориентированные отрасли. Самыми привлекательными для иностранных инвесторов остаются торговля, промышленность и общественное питание. Следует отметить, что почти все иностранные инвестиции носят рисковый и порой краткосрочный характер и, кроме того, поведение иностранных инвесторов слишком сильно зависит от влияния политических, экономических и психологических факторов;

4) объем сбережений населения оценивается по разным источникам до 20—30 млрд долларов. Но, к сожалению, большая часть этих сбережений хранится в наличной форме у населения. В рыночной экономике банковская система играет важнейшую роль в распределении денежных накоплений. Естественно поэтому банки должны уметь убеждать население, что оно должно не только копить, но и доверять механизму, который заставит их сбережения эффективно работать.

6. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий

Методы оценки инвестиционных проектов.

Основой для принятия управленческих решений по поводу инвестиций составляет сравнение объема инвестиций с поступлениями денежных средств (ежегодными) после пуска проекта в эксплуатацию.

Чтобы сравнить размер инвестиций и будущие денежные поступления необходимо учитывать время притоков и оттоков денежных средств в результате действия инвестиционного проекта, для этого следует провести процедуру дисконтирования потоков платежей. В таблице 3 представлена классификация источников финансирования инвестиций.

Таблица 3

Классификация источников финансирования инвестиций

По видам собственности	Государственные инвестиционные ресурсы Иностранные инвестиции Инвестиционные ресурсы хозяйствующих субъектов
По уровням собственников	На уровне государства и его субъектов На уровне субъектов хозяйствования
По способу привлечения	Внешние источники Внутренние источники
По отношениям собственности	Собственные Привлеченные Заемные
По степени генерации риска	Генерирующие риски Безрисковые

Все методы сравнения инвестиционных проектов опираются на наличие различной информации. Эта информация может быть получена в результате определенных действий:

- 1) нужно оценить количество ожидаемых денежных поступлений от предложенного проекта;
- 2) следует определить ставку дисконтирования будущих денежных поступлений, которая должна отражать ожидаемый инвестором доход от проекта;
- 3) затем нужно рассчитать дисконтированную стоимость каждого потока, которая ожидается, при их суммировании определяется накопленная величина дисконтированных доходов. Полученная при расчете величина характеризует приведенную к моменту инвестирования средства и количество доходов от инвестиций. И теперь эту величину мы можем сопоставить с размером инвестиций;
- 4) и заключительным шагом будет подсчет требуемых капиталовложений.

Каждый из этих шагов является весьма сложным и трудоемким процессом. Степень надежности таких оценок недостаточно высока, так как слишком велик уровень неопределенности каждого из параметров денежных потоков и ставки дисконтирования. Также крайне сложно составить финансовый раздел бизнес-плана при условии высокого уровня инфляции и экономической неста-

бильности. При разработке бизнесплана нужно учитывать множество факторов. Обозначим некоторые:

- 1) факторы, которые характеризуют тенденцию расширения отрасли;
- 2) возможности изменения положения предприятия на данном рынке и пути выхода на новые рынки;
- 3) изменение финансовых возможностей партнеров;
- 4) доступность дополнительных объемов материальных и финансовых ресурсов.

Но и эти факторы могут стать второстепенными при условии, что необходимость инвестиций определяются из соображений экономической безопасности страны или с экологическими проблемами.

Рассмотрим методы, служащие основой для принятия решений в инвестиционной политике. Самыми распространенными в отечественной и зарубежной литературе являются:

- 1) определение срока окупаемости инвестиций — payback period — PP;
- 2) расчет средней доходности инвестиций — AR;
- 3) расчет чистой приведенной стоимости — NPV;
- 4) определение внутренней нормы доходности — IRR.

Под сроком окупаемости принято понимать количество лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений. Раньше этот показатель был самым широкоиспользуемым методом. Его главное преимущество заключается в простоте вычислений и интерпретации. А один из недостатков этого показателя в том, что он не учитывает влияния денежных потоков за рамками периода окупаемости. И кроме этого, если применяются не дисконтированные денежные потоки, то этот метод не учитывает различия между проектами с одинаковыми кумулятивными доходами, но с различным распределением таких доходов по годам.

При использовании второго варианта расчета срока окупаемости, когда используются дисконтированные денежные потоки, этот недостаток устраняется.

Также этот метод очень активно используется, когда мы говорим об инвестициях с высокой степенью риска. Тогда главным критерием принятия решений является скорость, с которой окупаются инвестиции. Величина срока окупаемости характеризует период, в котором на вложенные средства не было получено абсолютно никакого дополнительного дохода. Такие доходы дол-

жны поступать в годы, которые находятся за точкой окупаемости. И поэтому срок окупаемости должен сопоставляться с величиной жизненного цикла инвестиций, т. е. промежутка времени, в течение которого инвестиционный проект должен давать доходы. Если этот период превышает рассчитанный срок окупаемости, тогда должен быть определен срок, в течение которого предприятие будет иметь дополнительный доход на инвестиции в основной капитал. В случае, когда срок окупаемости и жизненный цикл совпадут, предприятие понесет потери в виде скрытых издержек. Это происходит по причине того, что на инвестированные средства мог быть получен доход.

Метод средней доходности инвестиций по принципам расчета очень близок к показателю срока окупаемости. Определяется он делением средней годовой чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций.

Главный недостаток этого метода в том, что он не учитывает временную составляющую денежных потоков. Оставшиеся два метода основаны на сопоставлении величины стартовых инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных потоков за жизненный цикл инвестиций. Где денежные потоки — это чистая прибыль плюс амортизационные отчисления.

Для определения дисконтированной величины нужно сначала определить ставку дисконтирования. Эта ставка в инвестиционных расчетах представляет собой уровень возможной доходности от рассмотренного проекта. После этого определяется сумма дисконтированных денежных потоков, которые были в течение всего жизненного цикла инвестиций. Эта сумма сопоставляется со стоимостью первоначальных затрат на проект. Отсюда вытекает такое понятие, как чистая приведенная стоимость, являющаяся разностью между двумя этими величинами. Если по окончании расчетов будет получено положительное значение, то инвестиционный проект можно принять, так как суммарный денежный поток в течение жизненного цикла инвестиции перекроет капиталовложения, увеличение рыночной стоимости предприятия обеспечит желаемый уровень доходности на вложенные средства. Если же величина NPV отрицательная — проект отклоняется, ведь желаемая ставка доходности и капиталовложение не могут быть покрыты.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что при высоких ставках дисконтирования стоимость денежных потоков будет

существенно отличаться от поступлений в соответствующий период. Итак, при дефиците источников финансирования предпочтение отдается краткосрочным проектам.

Расчет внутренней нормы доходности основан на тех же методах, что и чистая приведенная стоимость. Но здесь ставится иная задача, заключающаяся в определении уровня доходности инвестиций. Такой метод обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении всего жизненного цикла. Можно сделать вывод, что IRR соответствует ставке дисконтирования денежных потоков, если $NPV = 0$.

Следует отметить, что при условии кризисной ситуации в экономике России снижается эффективность использования количественных методов при оценке инвестиционных проектов. Неопределенность экономической ситуации сказывается на качестве прогнозов и из-за этого появляется повышенный риск в оценке инвестиций. Высокий уровень инфляции объясняет необходимость принимать во внимание будущие денежные потоки. Все это отнюдь не означает, что нужно отказываться от использования рассмотренных методов, а только акцентирует внимание на то, что к их использованию необходимо подходить с большей тщательностью и осторожностью.

Оценка инвестиционной привлекательности предприятия.

Основываясь на мировой практике, оценка предполагаемого проекта проводится при наличии необходимых данных, таких как:

- 1) движение денежных средств;
- 2) балансовые ведомости;
- 3) отчет о прибылях и убытках.

Для европейских и российских фирм главным показателем инвестиций является срок окупаемости и фондоотдача. У японских компаний все иначе, там главенствующая роль принадлежит стратегической оценке положения на рынке. Для оценки инвестиционной деятельности США используется обычно два показателя:

- 1) эффективность инвестиций;
- 2) остаточный доход.

Что касается этапов, которые используются в процессе принятия инвестиционных решений, то на данный момент выделяют три основных:

- 1) размер инвестиций и определение источников финансирования;

- 2) оценка предполагаемых денежных потоков от реализации инвестиционного проекта;
- 3) оценка финансового состояния предприятия и шансов его участия в инвестиционной деятельности.

1. Пожалуй, самым важным этапом оценки инвестиционной привлекательности выступает анализ финансовохозяйственной деятельности предприятия. С его помощью оценивается привлекательность и перспективность данного предприятия с точки зрения возможности мобилизации доступных источников.

Обозначим, что такое финансовое состояние предприятия. Финансовое состояние предприятия — это понятие и его характеристики, которые опираются на оценку эффективности размещения средств, наличие необходимой финансовой базы, организация расчетов и устойчивость платежеспособности. Как известно, данные финансовой отчетности служат источником информации для характеристики финансового состояния, эти данные оцениваются за четко определенный период.

Очень широко распространены различные методики, созданные для оценки финансового положения предприятия, которые основаны на анализе системы финансовых коэффициентов.

При всем широчайшем разнообразии существующих методик с использованием финансовых коэффициентов их существенные и основные различия определяются такими обстоятельствами:

- 1) степенью разнообразности финансовых коэффициентов, которые используются при анализе;
- 2) принципами оценки влияния этих коэффициентов;
- 3) методами получения общей оценки состояния финансов на предприятии.

2. В условиях спадов в экономике, характерных для нашей страны, очень важно ориентироваться на предприятия, остающиеся прибыльными в любой сложной экономической ситуации. Такая информация может быть получена на основе динамики прибыли предприятия за определенное количество предшествующих периодов по данным отчетов о прибылях и убытках.

3. На основе данных этого же отчета определяются соотношения коэффициентов повышения выручки от реализации товаров, услуг и суммарной стоимости активов. Если мы наблюдаем, что коэффициенты роста выручки больше коэффициентов роста активов, то можно смело заявлять о росте эффективности использования ресурсов предприятия. Если, наоборот, стоимость активов

повышалась быстрее выручки от реализации, то вывод таков: эффективность использования ресурсов падала.

4. Крайне весомое значение имеет наличие или отсутствие у предприятия собственных оборотных средств. Величина этих средств определяется как разница между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами. Наличие собственных оборотных средств — это важнейший показатель финансовой прочности предприятия и надежности для партнеров.

5. Анализ номенклатуры выпускаемой продукции вызывает несомненный интерес для инвесторов. Такой анализ рассматривается с точки зрения взаимодействия постоянных и переменных затрат в системе ее себестоимости. Предприятия, на которых очень высокий уровень постоянных затрат в их общей сумме на производство, крайне восприимчивы к малейшим изменениям объема продаж.

Постоянные затраты — это такие затраты, сумма которых не изменяется при изменении объема производства. К ним относятся, например: арендная плата за помещение, заработная плата руководителей и т. д.

В том случае, если объем продаж товаров падает, постоянные затраты останутся на прежнем уровне, и в итоге прибыль упадет еще больше, чем выручка. Переменные затраты изменяются так же, как и объем производства. Таким образом, можно сделать вывод, что бизнесриск на предприятиях, где больше постоянных затрат, гораздо выше, чем там, где преобладающее значение имеют переменные затраты.

6. В отчетах предприятия должно быть уделено особое внимание наличию убытков, займам и кредитам, не погашенным в срок, и обязательно просроченной дебиторской и кредиторской задолженности. Следующий этап анализа — оценка финансового состояния предприятия. Эта оценка проводится с помощью системы финансовых коэффициентов.

При всем их разнообразии, они должны включать показатели таких направлений оценки финансового состояния.

Первая группа — показатели ликвидности.

Вторая группа — показатели финансовой устойчивости.

Третья группа — показатели деловой активности.

Четвертая группа — показатели рентабельности.

Выбор и обоснование критериев для оценки, с которыми можно сопоставить финансовые коэффициенты конкретного

предприятия, представляют особую проблему. В первую очередь необходимо учитывать, что не может быть единых для всех предприятий значений коэффициентов по причине специфики технологических процессов и трудоемкости изготавливаемой продукции. По этой причине следует использовать показатели лучших в данной отрасли предприятий или среднеотраслевые значения финансовых коэффициентов. Наличие информации о соответствующих показателях предоставляет возможность получить по каждой группе коэффициентов оценку категории, в которую попадает соответствующее предприятие. Существует здесь три категории:

- 1) уровень ниже среднего;
- 2) средний уровень;
- 3) уровень выше среднего.

Если такие ориентиры отсутствуют, при оценке финансовых коэффициентов сохраняется возможность отследить их динамику за периоды и описать тенденцию их изменения. Следующим шагом служит интерпретация по трем тенденциям:

- 1) благоприятная, которая улучшает экономическое состояние предприятия;
- 2) неблагоприятная, вызывающая ухудшение экономического состояния;
- 3) нейтральная, когда финансовые коэффициенты остаются в одном и том же положении.

Путем подсчета баланса положительных и отрицательных моментов можно получить общий вывод об изменениях финансового состояния предприятия.

7. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления

Любая социальноэкономическая система может достичь своего наивысшего успеха лишь при наличии основного показателя, который заключается в том, что эта система должна находиться в состоянии неуклонного развития.

Развитие — приобретение нового качества, которое определяет усиление и устойчивость жизнедеятельности предприятия и его рост.

Предприятие рискует стать неконкурентоспособным, как бы успешно оно не функционировало, если целью руководства не

является освоение новых технологий, на основе которых можно производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами.

Неконкурентоспособность — ослабление позиций на рынке сбыта, снижение количества потребителей продукции и уменьшение размеров прибыли.

Совсем недавно для экономики нашей страны эта проблема была особенно актуальна, так как она находилась на стадии перехода к рыночной экономике. Характерной чертой сложившейся тогда ситуации в российской экономике был общий спад производства и конкурентоспособности продукции, отсутствие заинтересованности большинства товаропроизводителей и осуществлений внедрения инноваций.

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, проявляющимся в ряде факторов:

- 1) снижение управляемости процессами создания и внедрения новшеств;
- 2) отсутствие источников финансирования;
- 3) сворачивание деятельности исследовательских коллективов.

С учетом этого поиск вариантов решений задач управления инновационными процессами является важнейшей целью антикризисного управления.

Параллельно особенности и характер развития инновационных технологий определяет общая экономическая ситуация и закономерности ее развития, которые характерны непосредственно инновационной сфере. Их исследование протекает в рамках теории нововведений с момента ее происхождения.

Эдвард Деминг — известный американский экономист. Вся японская промышленность обязана ему рождением, развитием и мировым успехом. Он написал книгу «Выход из кризиса», в которой изложил свою программу управления корпорацией. Эта программа заключается в том, что «успех одних порождает сложные проблемы у других».

А ее суть Деминг сформулировал в 14 знаменитых принципах. Он призывает следовать этим принципам руководству всех компаний. Обозначим некоторые из них:

- 1) стремитесь к тому, чтобы совершенствование товаров и услуг было постоянным. Ваша цель — быть конкурентоспособным, обеспечить рабочие места и оставаться в бизнесе;

- 2) создайте систему подготовки кадров на имеющиеся вакансии;
- 3) беспрестанно стремитесь к усовершенствованию системы производства и обслуживания с целью повышать качество и производительность, а соответственно, непрерывно снижать затраты;
- 4) внедрите глобальную программу повышения квалификации и самосовершенствования;
- 5) добейтесь, чтобы каждый сотрудник участвовал в системе преобразований;
- 6) сформируйте группу эффективного руководства.

На практике эти принципы неизбежно связаны с формированием эффективной системы инновационного управления предприятием.

Они позволяют предприятию успешно функционировать, не сталкиваясь с кризисными ситуациями.

Теоретические знания, с помощью которых гораздо проще понять структуру инновационного процесса, основанного на инновационных циклах, являются важным условием восприятия целей и задач инновационного развития предприятия.

Й. Шумпетер — выдающийся австрийский экономист, которому принадлежит наибольший вклад в развитие теории инновации. В начале прошлого века он разработал свою теорию экономического развития.

По его мнению, основой экономического роста являются нововведения. В соответствии с разработанной им классификацией, нововведения это:

- 1) производство нового, ранее не известного потребителям блага. Либо создание этого блага нового качества;
- 2) освоение нового рынка сбыта, на котором до этого данная отрасль этой страны не была представлена;
- 3) нахождение или получение нового источника сырья;
- 4) внедрение нового способа производства, ранее не известного данной отрасли, основой которого являются научные открытия.
- 5) проведение соответствующей реорганизации.

Н. Д. Кондратьев — автор теории больших конъюнктурных циклов.

Он является представителем русских исследователей, внесших значительный вклад в развитие теории инноваций. С помо-

стью теория Н. Д. Кондратьева многие специалисты в области управления получили возможность изучать причины спадов в промышленности и определять возможные пути преодоления кризисов за счет инновационного обновления капитала.

НИОКР — научно-исследовательские и опытноконструкторские работы.

На начальной фазе НИОКР проводились теоретические исследования и различные разработки. В результате их проведения появились новые знания, идеи, полезная информация высшего качества.

Фазы жизненного цикла продукции.

Существует фаза технологического освоения производства, основными целями которой считаются его подготовка к использованию результатов разработок и обеспечение необходимых условий. Здесь мы наблюдаем взаимодействие науки и производства, от которого зависят:

- 1) сроки внедрения и начало массового производства новых продуктов;
- 2) темпы освоения новшеств.

Также есть фаза тиражирования новых продуктов, сущность состоит в стабильном производстве, призванном обеспечить удовлетворение потребностей общества в конкретных видах изделий.

Последняя фаза показывает стадию, на которой рынок достигает насыщения.

Тогда происходит снижение объемов продажи, обеспечение спроса.

Можно обозначить ряд выводов, вытекающих из изучения жизненного цикла продукции.

Эти выводы стоит иметь в виду, изучая стратегию инновационного процесса.

1. Показатели изменения прибыли и объема продаж ярко показывают случаи успешного внедрения на рынок новшеств. Повышение прибыли значительно даже после компенсации всех затрат на НИОКР, требующих инвестиций.

Но в любом случае существует немалый риск неудачи новшества, внедряемого на рынок, так как инновационному процессу присуща неопределенность.

2. От способности разработать неоспоримо новый продукт зависит первоначальный успех. А вот уже последующая прибыль зависит от маркетинга и уровня производства.

8. Инновационный потенциал предприятий, его роль в антикризисном управлении

На процесс формирования инновационной системы влияет уровень инновационного потенциала предприятия, т. е. его возможности в достижении поставленных целей. Реализация этих целей выступает как один из способов получения высокой прибыли, увеличение конкурентных возможностей на рынке, решение проблемы выживания и конкретно кризисной проблемы. Предприятие тем успешнее избегает кризисные ситуации, чем больше инновационный потенциал предприятия.

Существуют управленческие и технические факторы, которые определяют инновационный потенциал предприятия:

- 1) состояние системы управления;
- 2) уровень развития производства;
- 3) тип организационной структуры;
- 4) тенденции действующей политики;
- 5) понимание потребности в изменениях и готовность к ним персонала.

На следующие группы можно подразделить факторы, которые определяют уровень инновационного потенциала:

- 1) факторы инновационного процесса как непосредственно самостоятельного объекта управления;
- 2) факторы внешней среды;
- 3) факторы внутренней среды.

Эта группа представляет собой набор собственных внутренних возможностей как сложной системы, которая определяет ее развитие.

Постановка целей, разработка проектов и инновационных решений — такие элементы инновационного процесса здесь выделяют в первую очередь.

Состав складывается из возможностей данного предприятия. Эти возможности проявляются в широком спектре аспектов:

- 1) финансово-хозяйственное положение;
- 2) положение организационной структуры управления;
- 3) организационно-технический уровень коммуникационной системы;
- 4) величина материальных и инновационных ресурсов.
- 5) профессионализм и решительность управленческих кадров.

Сильное влияние на развитие инновационного потенциала оказывают факторы представленные ниже в таблице 4.

Таблица 4

Факторы, оказывающие влияние на разработку нововведений

Факторы, способствующие разработке нововведений	Факторы, не способствующие разработке нововведений
1. сохранение и расширение производственной базы; 2. сокращение затрат; 3. реализация нужд и предложений потребителя; 4. имидж корпорации; 5. повышение научно-технического потенциала.	1. высокие затраты, связанные с разработкой и внедрением нововведений; 2. длительные сроки между разработкой нововведений выходом изделий на рынок; 3. большая неуверенность в успехе; 4. непатентоспособность нововведений; 5. трудности в сохранении доли на рынке; 6. отсутствие необходимых ресурсов и квалифицированных кадров.

Отличительные признаки инновационных предприятий:

- 1) необходима организация специальной группы, которая могла бы отвечать за создание новых идей;
- 2) эта группа должна заниматься поиском источников информации;
- 3) стимулирование творческой активности персонала;
- 4) поощрение менеджерами инновационной активности служащих;
- 5) строгая стратегия управлениями нововведениями.

Анализируя эти признаки, нужно отметить, что если первые четыре признака характеризуют организационную политику фирмы, то пятый — необходимость существования инновационной стратегии, создающей условия для разработки новых идей.

Инновационная стратегия тесно взаимодействует с принципами предпринимательского управления.

Она требует от руководителя:

- 1) способность предвиденья;
- 2) мужество и реализм;
- 3) предпринимательский подход;
- 4) воображение;
- 5) инициативность.

Способность определения приоритетов — важнейшее условие управления. На управляющих лежит ответственность за иннова-

ционную стратегию. Связанная с этим задача руководства состоит в следующем:

- 1) выявить управленческий потенциал;
- 2) периодически рассматривать потенциалы талантов их работников;
- 3) четко устанавливать цели управленческой подготовки;
- 4) выделять соответствующие ресурсы.

Различают два типа инновационной стратегии:

1) адаптивная — характеризуется тем, что предприятие пользуется нововведением как ответной реакцией на изменения, происходящие на рынке. Это делается с целью сохранения своих позиций в рыночных условиях, иными словами с целью выживания. Эту стратегию характеризует концепция усилий с помощью некоторых изменений и улучшений уже существующих продуктов, технологий, рынков, часто находящихся в русле сложившихся, традиционных для данной организации способов достижения успеха. Эта проблема чаще всего стоит перед предприятиями, занимающими прочные места в определенной отрасли, но не смогли отказаться от привычных подходов. Организации, придерживающиеся адаптивной стратегии, могут продолжить свой привычный путь, который в прошлом привел их к успеху только в такой ситуации, если конкурентные условия остаются относительно стабильными. Но при этом подходе нет возможности переоценить методы решения проблем, если условия резко меняются. В этом заключаются опасность адаптивного подхода;

2) конкурентная — здесь нововведение используется как отправной пункт для достижения успеха. Нововведение является средством достижения конкурентных преимуществ. Данная стратегия основана на творческом подходе и предполагает обратную связь анализа инновационной среды предприятия. Она складывается из факторов инновационного потенциала. Для этой стратегии необходимы постоянные инновации и усовершенствования предприятия с помощью постоянной оценки в области способов анализа и решения проблем.

Ярчайшим примером такой стратегии является южнокорейский конгломерат Samsung. Сейчас он состоит из 25 фирм, которые выпускают широчайший ассортимент продукции: компьютеры, грузовые автомобили, строительное оборудование, морские суда и т. д. На рынке Samsung уже более пятидесяти лет, сначала он только копировал образцы и чужую продукцию, но теперь на его счету многи-

сленные разработки в области электроники. Спецификой его стратегии являются интенсивные инвестиции в исследования, разработки, развитие производства и подготовку квалифицированных кадров. Ежегодно на эти цели расходуется у них 2,5 млрд долларов. Одним из аспектов стратегии Samsung является перевод цехов сборки несложных изделий в страны с дешевой рабочей силой.

Ученые выделяют четыре уровня организационного опыта:

- 1) уровень внешнего окружения — конкуренты, потребители, условия;
- 2) уровень действий предприятия — инновационная стратегия и методы управления;
- 3) уровень методов и процессов выявления, определения и решения проблем (уровень знаний, культура);
- 4) уровень организационного сознания, в который входят три предыдущие.

Существуют организации, целью которых считается использование всех уровней организационного опыта. Такие организации часто экспериментируют и анализируют неудачи и достижения, делают выводы. Два важных аспекта творчества: личная гибкость — способность менять свое поведение под влиянием реальности.

Менеджеры должны уметь отказываться от привычек, расширять возможности своего поведения; желание принимать риск. Главная задача здесь освободить менеджеров от страха проиграть.

9. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

Одной из основных задач экономической политики развитых и развивающихся стран является создание инновационных структур. С помощью этих структур можно стабилизировать экономическую ситуацию. Обычно они создаются в период экономического спада, который сопровождается: сокращением рабочих мест; снижением объемов бюджетных отчислений на научное развитие. Сейчас очень популярны такие инновационные структуры: научно технические парки, технополисы, центры высоких технологий, бизнес-инкубаторы.

Технопарки — дают новые рабочие места, способствует переходу производств на новые технологии. Технопарки принято делить на:

- 1) исследовательские — удовлетворяют потребность в эффективном проведении научных разработок;

- 2) промышленные — занимаются созданием рабочих мест и производственных помещений;
- 3) технологические — помогают организации малых производств и коммерциализации результатов научнотехнических разработок.

Бизнес-инкубаторы созданы для развития малых наукоемких предприятий. Причины их создания представлены в таблице 5.

Таблица 5

Причины создания бизнес-инкубаторов, технопарков и технологических центров в мировой практике

Наименование парка	Причины его создания
Исследовательский парк Эванстон, штат Или-нойс — США	Снижение производимой конкурентоспособности продукции. Тревога общественности по поводу «утечки мозгов». Снижение объема инновационной деятельности и производства, приведшее к сокращению рабочих мест. Снижение налоговых отчислений штату, что привело к ограничению развития науки и образования.
Исследовательский инкубатор университета г. Остин, штат Техас — США	Необходимость преодоления трудностей, связанных с проведением перестройки. Сокращение федеральных средств, выделяемых на проведение исследований, и поддержку вузов (сокращение на 1/3).
Технологический парк г. Дортмунд; инновационный технологический центр г. Саарбрюккен; технологические центры: г. Шверте, Аахен, Ганновер, Мюнхен — Германия	Стремление выйти из зависимости от сталелитейного производства к экономическому разнообразию, снизить зависимость от одной или двух отраслей тяжелой промышленности. Выход из экономической депрессии.
Технополисты — Япония	Реакция на необходимость проводить структурную перестройку с ориентацией на развитие наукоемких отраслей, социализацию экономики, развитие малых и средних наукоемких фирм, систему технологического трансферта. Выход и борьба за лидерство на мировом рынке научно-технической продукции, создание точек роста в условиях стабилизации темпов экономического роста.

Все причины, которые перечислены выше, актуальны для нашей страны.

Управление инновационным процессом требует социальных механизмов. Главным образом это связано с неопределенностью, характерной для инновационной деятельности. Всегда есть риск, что цена разработанных инновационных решений окажется выше или новая продукция потерпит поражение на рынке. Неэффективность инвестиций тесно связана с возможностью коммерческого успеха.

С помощью создания специальной программы, которая поддерживает инновационный процесс, эту проблему можно разрешить. Инновационная инфраструктура — это организационная, финансово-кредитная, материальная и информационная база для создания условий, которые могут способствовать:

- 1) оказанию услуг для развития инновационной деятельности;
- 2) эффективному распределению средств.

От уровня экономического развития страны зависит создание инновационной структуры. Если этот уровень достаточно велик, то мы можем наблюдать такой процесс, как софтизация и сервизация.

Софтизация — повышение роли нематериальных и неимущественных факторов производства, информатизация общества.

Сервизация — тесно переплетается с понятием софтизации и означает опережающее развитие сферы услуг.

Инновационная инфраструктура в трансформирующемся обществе может помогать вхождению науки в рыночную среду и развитию предпринимательства в научно-технической сфере. Именно по этой причине ее формирование определяется состоянием инфраструктуры рынка.

Направления, по которым инновационная инфраструктура распределяет риск:

- 1) по фазам инновационного процесса;
- 2) между участниками венчура;
- 3) снижает риск инвестирования в определенном регионе;
- 4) между государством и институциональными инвесторами.

ЛЕКЦИЯ № 6. Человеческий фактор антикризисного управления

1. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия

Несомненно, что для любой организации и компании эффективное управление кадрами является одной из наиважнейших задач. Это находит свое отражение и в антикризисном управлении.

Само понятие «управление персоналом» появилось сравнительно недавно, и этому вопросу стали уделять пристальное внимание.

Понятно, что тема антикризисного управления персоналом была практически не затронута.

Настоящее время требует прочной, упорядоченной и четкой системы управления кадрами, также стоит отметить тот факт, что более приоритетным по сравнению с понятием «рабочей силы» становится понятие «человеческий капитал». Это происходит в силу повышения ценности и значимости таких характеристик сотрудника, как интеллект, профессионализм, природные деловые качества, т. е. сотрудники рассматриваются уже не просто как рабочая сила, а как ценный капитал.

Для того чтобы охарактеризовать управление персоналом кризисного предприятия, необходимо, прежде всего, определить состав управленческого аппарата.

Единого мнения по этому вопросу у исследователей нет: или стоит относить сюда всех работников-управленцев, или в зависимости от характера выполняемых ими функций.

Но чаще всего к управленческому персоналу относят тех работников, которые на полной или частичной основе занимаются управленческой деятельностью. Здесь можно выделить несколько категорий сотрудников.

1. Высшее руководство (директор, президент), которое осуществляет полное управление всеми системами предприятия во все периоды и стадии ее развития.

2. Менеджеры среднего звена — сотрудники, занимающиеся руководством различных подразделений и отделов.

3. Заместители — существуют заместители руководителя и менеджеров. Заместитель руководителя, как правило, обладает теми же полномочиями, что и руководитель.

Руководитель — это главная фигура в системе управления, в том числе и антикризисном. Он несет на себе ответственность за принимаемые решения, выбирает альтернативу, направляет деятельность всего коллектива. В период кризиса управленческая нагрузка увеличивается вдвое, так как, помимо обычных функций, руководителю необходимо координировать работу предприятия и сотрудников в соответствии с антикризисной программой. Однако для осуществления успешного управления в период кризиса (и не только, естественно) руководителю нужна команда специалистов. Сюда входят экономисты, юристы, маркетологи, психологи, программисты, консультанты и т. д. В период кризиса от них требуется максимум профессионализма и аналитических данных.

Обычно в решении поставленных вопросов руководитель опирается на опыт и профессионализм своих специалистов, нередко создавая рабочую команду на период кризиса. Как правило, это наиболее эффективный и, что немаловажно в кризисных ситуациях, менее затратный способ достижения цели.

Отдельно стоит сказать о менеджерах. В настоящее время это понятие является уже повсеместным в среде бизнеса, однако многие считают, что менеджер — это новое название начальников отделов. Если рассматривать само понятие «менеджмента», то можно увидеть, что в него входит:

- 1) исследование рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогнозирование;
- 2) производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
- 3) управление кадрами, что подразумевает под собой также наличие базы знаний по социологии, психологии и к тому же анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Менеджер — это гораздо более широкое понятие, нежели просто руководитель. Так как в большинстве своем в организациях присутствуют многоуровневые системы управления, директор практически не имеет возможности лично довести задачи до со-

трудников и контролировать процесс выполнения работ. Если смотреть с другой стороны, то зачастую профессиональные менеджеры с высокой квалификацией (и, возможно, опытом работы) решают сложившиеся проблемы гораздо быстрее и эффективнее, нежели директор. Поэтому на практике часто оказывается, что менеджер является важнейшим человеком на фирме.

В вопросах антикризисного управления следует признать, что основная тяжесть по осуществлению антикризисной стратегии ложится именно на менеджерский состав. В любой ситуации менеджер работает с персоналом, и от качества и уровня этой работы зачастую зависит результат деятельности. Поэтому и функций у менеджерского состава представляются такими серьезными:

- 1) эффективная организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- 2) руководство предприятием в целом или его подразделениями (управлений, отделений, отделов);
- 3) руководство по отношению к подчиненным;
- 4) администратор любого уровня управления, организующий работу, руководствуясь современными методами и др.

Производственный персонал — это непосредственные исполнители выбранных стратегий и программ. От их работы зависит скорость, эффективность процесса. В период кризиса важно установить комплексную систему контроля за выполнением работ, так как эти работники лишь исполняют указания, не участвуя в разработке антикризисных программ. Это может привести к неточностям и ошибкам.

Конечно, роль ни одной из категории сотрудников не следует принижать, а также обособлять, в силу их тесной взаимосвязи. Кроме того, эффективное осуществление деятельности возможно только в случае хорошей работы всех сотрудников, так как деятельность одних основана на деятельности других.

Для обеспечения высокого уровня управления кризисным предприятием, необходимо организовать развитую систему информирования. Это требуется для своевременного принятия решений, наблюдением за реализацией антикризисной стратегии и т. д.

Большое внимание сейчас уделяется исследованию типа руководителей в связи с выявлением наиболее эффективной стратегии поведения в той или иной ситуации.

Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей (используя матрицу, на первое место в скобках ставят отношение к работе, на второе — отношение к людям) :

1. Диктатор (9,1). Стиль управления, при котором практически все внимание сосредотачивается на производственном процессе, в то время как персонал почти не рассматривается с каких-либо точек зрения, кроме как производственной силы. Это открытая жесткая позиция, которая в обычных условиях, как правило, не приносит хороших результатов. Однако в момент кризиса, когда многие подчиненные находятся в состоянии растерянности, этот стиль может быть единственно верным.

Отношение к работе										отношение к персоналу (рабочим и служащим)
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1	2	3	4	5	6	7	8	9		

2. Демократ (1,9). В организации довольно свободная атмосфера, жестко очерченные рамки и нормы либо неявно выражены, либо присутствуют в небольшом проценте.

Таким поведением обычно отличаются руководители, твердо уверенные в ситуации и имеющихся средствах. В противном случае слишком «свободная» обстановка может привести к снижению производительности труда и, как следствие, ухудшению обстановки во всей организации.

3. Пессимист (1,1). В случае наступления кризиса такой руководитель не предпринимает серьезных и решительных действий,

даже если существуют возможности для преодоления ситуации. Никаким образом не стимулирует работу персонала. Такая позиция, особенно в современном мире, является очень слабой, так как из-за высокой динамичности и конкурентности рынка кризисы в организациях возникают постоянно.

4. Организатор (9,9). Пожалуй, это наиболее выгодный со всех точек зрения стиль. Такой менеджер отличается высокой целеустремленностью, ответственностью, коммуникабельностью и инновационностью. Вместе с тем, он осуществляет свою деятельность в тесном взаимодействии с остальными сотрудниками, разрабатывая и составляя план решений на коллективных переговорах. К сожалению, отвечать всем вышеперечисленным требованиям одновременно может лишь небольшой процент менеджеров.

5. Манипулятор (5,5). Такой тип очень распространен в современном мире. Основное его направление — достижение своих целей с использованием кадровых возможностей без особого рассмотрения интересов последних. Такой менеджер ориентируется в своей работе, прежде всего, на выполнение поставленных целей, а методы достижения их не особо рассматриваются с социальной точки зрения.

Несмотря на то, что в настоящее время проблеме антикризисного управления уделяется большое внимание, уровень этого управления на российских предприятиях по сравнению с западными является все еще недостаточным.

Причин несколько: плохая подготовка управленческих кадров, проблемы с подбором кадров, недостаток квалифицированных специалистов, что заставляет прибегать к консультационным услугам со стороны.

2. Система антикризисного управления персоналом

Персонал предприятия — это глубокая и сложная структура, которая нуждается в твердой и упорядоченной системе управления.

Сам процесс управления персоналом представляет собой целую совокупность действий руководителя, которые включают подбор и распределение персонала; планирование и организацию работы сотрудников; диагностику персонала; учет его движения; программы по повышению квалификации; мотивацию и стиму-

лирование труда и, конечно, предоставление благоприятных и безопасных условий труда.

Антикризисное управление, помимо всех вышеперечисленных мер, предполагает наличие дополнительных программ деятельности сотрудников, а также включает социально-психологические факторы.

В современных условиях, когда стабильное состояние — это чаще всего недолговременное явление, нужно уделять особое внимание вопросам быстрой адаптации сотрудников к изменяющимся условиям, их мотивации и обеспечения гарантиями.

С возникновением новых условий и факторов решение задач в рамках старых программ становится неэффективным, и требуется разрабатывать новые, соответствующие условиям среды.

В общем виде система антикризисного управления персоналом — это комплекс подсистем общего и линейного руководства, а также отдельные функциональные подсистемы, отвечающие за выполнение определенных задач.

Подсистема общего и линейного руководства представлена высшим руководством, менеджерами старшего и среднего звена. Они осуществляют общий управленческий процесс.

Функциональные подсистемы предназначены для выполнения следующих задач:

- 1) управление подбором и распределением персонала;
- 2) планирование рабочего процесса сотрудников;
- 3) управление системой мотивации;
- 4) управление трудовыми отношениями;
- 5) управление развитием персонала;
- 6) управление социально-правовой базой;
- 7) информационное обеспечение системы управления персоналом.

Структура системы управления вообще зависит от характеристик самого предприятия: его масштаба, характера деятельности, территориального расположения, сферы бизнеса и т. д. Как правило, в крупных организациях система управления персоналом достаточно сложная и разветвленная, в то время как в средних и малых организациях одна подсистема может выполнять сразу несколько функций.

Для обеспечения должного уровня антикризисного управления персоналом, руководителям необходимо обратить внимание

на планирование и разработку кадровых стратегий при работе с ним. Основные меры здесь:

- 1) привлечение новых сотрудников и специалистов;
- 2) переквалификация сотрудников в связи с использованием новых программ и технологий;
- 3) разработка системы гарантий (социальных, правовых и т. д.);
- 4) организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

В последнее время пристальное внимание в сфере антикризисного управления персоналом уделяется кадровому маркетингу. Это комплекс мер, направленный на повышение квалификационного уровня сотрудников и развитие персонала.

Основные методы, применяющиеся в кадровом маркетинге, это создание образовательных учреждений в рамках данного предприятия для подготовки узких специалистов; привлечение студентов и аспирантов для стажировки и практики; сотрудничество с различными службами занятости; разработка системы обучения для действующих сотрудников с целью повышения их профессионального уровня; использование лизинга персонала.

Еще одним важным направлением в антикризисном управлении персоналом является использование так называемых профессиограмм — это линия качеств сотрудника, которые необходимы и предпочтительны для данной должности. Профессиограммы имеют большое значение с точки зрения планирования и прогнозирования возможных потребностей в том или ином уровне сотрудника (его квалификации) на определенном этапе функционирования предприятия. Ни одно предприятие не может обойтись без своей организационной культуры, это является частью его существования. Кроме того, эффективное управление невозможно построить на статичных основах, необходимо использовать новейшие разработки в области организационно-культурной базы предприятия.

В настоящее время выделяют четыре основных типа организационной культуры:

- 1) предпринимательская — предполагает рыночную форму управления;
- 2) партиципативная — основана на демократическом стиле;
- 3) бюрократическая — основной силой является воля руководителя;
- 4) органическая — основа — коллективная форма управления.

3. Силь, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии

Следует отметить, что понятие «кадровая политика» в различных источниках имеет неоднозначное значение. Одни считают, что кадровая политика — это определенная программа и деятельность сотрудников, направленная на ее реализацию. Другие видят ее одним из элементов общей стратегии организации, направленной на обновление и совершенствование кадрового состава в соответствии с потребностями организации.

Нельзя сказать, что эти мнения противоречат понятию «кадровой политики». Однако они не являются достаточно полными и не раскрывают всю функциональную структуру кадровой политики. Это понятие гораздо шире.

Кадровая политика — это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Кадровая политика основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она является объединяющим элементом, в который вносятся свои коррективы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены основные моменты по подбору и распределению персонала, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей.

Антикризисная кадровая политика — это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Состав кадровой политики включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

- 1) постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики;

- 2) организационно-штатные мероприятия — планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах, разработка и формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения и распределения;
- 3) информационная составляющая — создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы;
- 4) финансовая составляющая — разработка системы и направления распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- 5) развитие персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- 6) система оценивания и корректировки — анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.

1. Превентивная кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия. Если же средства имеются, то планирование на основе имеющихся ресурсов осуществляется только на среднесрочный период. Таким образом, все основные прогнозы и планы направлены на краткосрочные и среднесрочные периоды, при этом в них, как правило, не содержится кардинальных изменений.

2. Пассивная кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам. В условиях кризиса никаких особых решительных мер не предпринимается, обычно действия руководителей направлены лишь на устранение отрицательных последствий.

В кадровой службе плохо развиты системы планирования и прогнозирования, также малое внимание уделяется текущему оцениванию персонала и его деятельности. при такой политике практически не выделяются средства для развития персонала. Этот тип вообще отличается малыми финансовыми затратами на персонал. Возникающие проблемы фиксируются, но не проходит

детального анализа ситуации и выявления причин возникновения затруднений и вопросов.

3. Активная кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами. Кроме того, он заранее предусматривает в общем бюджете организации средства для кадровых служб, поэтому возможности финансового характера для осуществления тех или иных мероприятий есть. В связи с этим кадровая служба имеет хорошо развитую систему прогнозирования, которая уже направлена на среднесрочные и долгосрочные периоды. Кадровая программа включается во все основные планы и стратегии организации.

4. Реактивная кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание.

Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по устранению кризиса. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий.

Возникновение проблем исследуется очень детально, с выявлением причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, по необходимости, привлекаются специалисты со стороны.

Большую роль играет обмен опытом и навыком в сфере кадровой политики, это дает возможность узнавать о новых или с успехом применять старые программы. Однако необходимо осторожно подходить к использованию прошлых опытов, так как каждая ситуация сугубо индивидуально в силу индивидуальных характеристик самого предприятия. Также не стоит забывать о различных факторах, которые с течением времени меняются и заметно влияют на организацию.

Положительной тенденцией является всевозрастающий контакт с зарубежными партнерами, в том числе и по вопросу оценке кадровой политики иностранных коллег. Но здесь также нужно учитывать рыночные особенности каждой страны.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольно жесткие меры

для достижения той или иной цели, это, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

Очень важный аспект — это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т. д.

Большинство крупных предприятий имеют дочерние фирмы, филиалы. Все они нуждаются в единой кадровой политике, но с учетом их функциональных особенностей. Головные и дочерние предприятия различаются по направлением деятельности. В таких ситуациях кадровая политика должна быть рассмотрена как концепция с общими для всех приоритетами и принципами, но с разными методами и способами.

Конечно, нельзя не затронуть социально-психологическую сторону кадровой политики. Грамотный руководитель старается разработать политику таким образом, чтобы в кризисной ситуации не возникло проблем с персоналом по причине неуверенности людей в собственном будущем. Это довольно серьезный вопрос для многих предприятий, так как от поведения и доверия рабочих и сотрудников часто зависит вся ситуация.

Кроме того, кадровая политика должна быть рациональной, что особенно важно в условиях кризиса.

4. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия

Принципы управления персоналом по сути своей представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они отражают тенденции, экономические законы, положения менеджмента.

Принципов управления персоналом существует довольно много. Исследователи выделяют следующие группы:

- 1) базисные;
- 2) частные;
- 3) специфические.

Базисные принципы действуют, как правило, на уровне государственных органов управления, к ним относятся законность, демократизм, научность, преемственность. Специфические принципы используются при управлении персоналом в хозяйственных организациях: оптимизация персонала организации;

разделение управленческих ролей в организации; формирование потенциала персонала.

Частные включают принципы, связанные с работой состава персонала: поиск, распределение, подготовка, дополнительное образование.

В антикризисном управлении, помимо вышеперечисленных, существует определенный набор принципов, использование которых позволяет грамотно управлять персоналом в кризисной ситуации и в период ее преодоления, а также способствует предотвращению кризисов:

1. **Принцип системности** — в его рамках руководители, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система, которая тесно связана с внешней средой бизнеса. Подразумевается полная координация всех процессов формирования и изменения кадрового состава организации.

2. **Принцип командности** — большинство руководителей пытаются создать у себя в организации команду — специально подобранные сотрудники и специалисты, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами. Такой принцип особенно важен для предприятий в период кризиса, так как для решения проблемы часто требуется всеобщее объединение и взаимодействие. Однако этот принцип распространяется не только на кризисные ситуации — многие руководители с самого начала направляют коллектив на тесную совместную деятельность, что позволяет более успешно решать задачи и проблемы.

3. **Принцип равных возможностей** — предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возможностей. К сожалению, этот принцип не так широко распространен, как другие, в силу прошлых устоев. Однако именно он позволяет избежать внутренних конфликтов между сотрудниками.

4. **Принцип горизонтального сотрудничества** — проблемой современных организаций является наличие такого явления, как перекалывания заданий и обязанностей на подчиненные отделы. Как правило, выполнение работ этими отделами слабо контролируется, что приводит к негативным результатам. Поэтому необходимо создать горизонтальные связи, которые будут обеспечивать нужный уровень информации и контроля.

5. Принцип правовой и социальной защищенности — его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РФ, различных нормативно-правовых актов и кодексов.

Кроме того, он подразумевает, что современный менеджер должен знать и использовать трудовой, административный, гражданский и другие кодексы и отрасли права. В противном случае недостаточная подготовка руководителя может привести к конфликтным ситуациям разного рода, по поводу трудовых отношений, например.

6. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику — в современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Такой принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников.

Кроме того, этот принцип распространяется и на случаи выяснения каких-либо проблем.

Таким образом, управление персоналом в кризисной ситуации — это тщательный и чаще всего заранее продуманный процесс, который может по ходу корректироваться и изменяться. Нужно отметить, что игнорирование этого вопроса может привести к довольно тяжелым последствиям, так как очень важно скоординировать работу персонала даже на обычном предприятии, не говоря уже о кризисном.

5. Стратегия поведения антикризисного управляющего

Антикризисный управляющий, как правило, рассматривается в двух видах: арбитражный управляющий и специалист по антикризисному управлению.

Арбитражный управляющий.

Назначается арбитражным судом, не является заинтересованным лицом в отношении должника и кредиторов.

Его деятельность осуществляется только на основании лицензии — особого разрешения государственного органа по делам о банкротстве.

Арбитражный управляющий назначается для осуществления наблюдения, конкурсного производства и внешнего управления. В принципе, здесь трудно говорить о стратегии поведения, так как все необходимые меры прописаны уже заранее.

Специалист по антикризисному управлению.

До недавнего времени считалось, что специалист по антикризисному управлению работал лишь в специальных организациях, предоставляющих услуги по вопросам кризисных ситуаций и неплатежеспособности организации. Но это довольно узкий подход. В настоящее время практически каждой организации требуются подобные специалисты.

Стратегия его поведения зависит от многих факторов: личных качеств, условий конкретной ситуации, уровня профессионализма и др. Вообще, нужно отметить, что антикризисный управляющий должен быть очень хорошо подготовлен как с теоретической точки зрения, так и с практической.

Стратегия поведения складывается из большого числа составляющих. Деятельность антикризисного управляющего будет эффективна только в случае наличия определенных условий.

1. Возможность руководства — фактически антикризисный управляющий руководит организацией, определяет ее стратегию, основные методы и способы преодоления кризиса. Ему приходится не только заниматься выбором различных альтернатив, но еще и ставить конкретные задачи.

2. Лидерское положение в организации — антикризисный управляющий имеет возможность добиться поставленной цели только в том случае, если сотрудники признают его лидером и готовы подчиняться. Здесь большую роль играет психологический аспект.

3. Консультирование — антикризисный управляющий часто располагает навыками, неизвестными другим сотрудникам. Он должен не только раздавать, но и объяснять поставленные задачи.

Для того чтобы выработать стратегию поведения, управляющему необходимо четко разобраться в ситуации и определить временные рамки. Кроме того, он должен иметь данные обо всех имеющихся в наличии средствах, готовых быть использованными для преодоления ситуации.

Очень часто антикризисный управляющий первым делом создает свою команду, которая совместно работает над ситуацией. В нее, как правило, входят различные специалисты — экономисты, юристы, маркетологи и т. д.

На первоначальном этапе происходит оценка сложившейся ситуации и выявление причин ее возникновения. Это позволяет оценить масштабы кризиса и план примерных действий.

Выбранная стратегия не всегда бывает успешной. Ее успех зависит не только от достоверности полученных данных и правильного выбора альтернативы, но также и от отношения антикризисного управляющего с другими сотрудниками организации и его адаптации.

Стратегия поведения антикризисного управляющего в немалой степени содержит в себе психологический фактор. Разные специалисты в одной и той же ситуации могут выбрать разную тактику. Стратегия может быть жесткой или достаточно мягкой — это зависит от того, как персонал реагирует на происходящие изменения. Кроме того, многое зависит от индивидуальных особенностей управляющего.

Нужно сказать, что стратегия поведения — это первоначальный этап в работе. Она определяет процесс анализа и диагностирования предприятия, способы общения с персоналом и т. д. Необходимо с первых же моментов четко обозначить свою позицию для всех остальных сотрудников для их более быстрой адаптации.

Многие специалисты по антикризисному управлению имеют какую-то определенную стратегию поведения, однако постоянное ее использование может в какой-то период не сработать. Жесткие меры не всегда приносят хороший результат, а долгая подготовка может стать причиной упущения сроков.

Поэтому определяющим для любой стратегии поведения является оценка ситуации. Причем важно в короткие сроки получить максимум данных, что могут лишь высококвалифицированные специалисты.

6. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации, принятому 21 декабря 2001 года (в редакции декабря 2006 и апреля 2007), трудовые отношения — это отношения, в основе которых лежит соглашение между работодателем и работником о личном выполнении работником за определенную плату трудовой функции. Кроме того, здесь предусматривается подчинение работника внутренним правилам при предоставлении работодателем условий труда, рассмотренных трудовым законодательством, соглашениями, различными видами договоров.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, который заключается ими в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 № 90-ФЗ), согласно которому трудовые отношения возникают по следующим основаниям:

- 1) избрания (выборов) на должность. Возникают в случае, если избрание (выборы) по своей сути представляет собой исполнение работником определенной трудовой функции;
- 2) избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности. Трудовые отношения возникают, если законом, нормативным актом или уставом организации определены перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности;
- 3) назначения на должность или утверждения в данной должности;
- 4) направления на работу уполномоченными законом органами в счет установленной квоты;
- 5) судебного решения о заключении трудового договора.

В настоящее время существует три основных вида договоров.

1. Индивидуальный трудовой договор — правовой акт, заключающийся между работником и его работодателем, который предполагает обязательства работника по выполнению трудовой функции, а работодателя — по предоставлению условий труда.

В нем содержатся следующие положения:

- 1) фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (физического лица), заключивших трудовой договор;
- 2) место работы;
- 3) дата начала работы;
- 4) наименование должности, в соответствии с уставом организации или конкретная трудовая функция;
- 5) права и обязанности работника;
- 6) права и обязанности работодателя;
- 7) описания условий труда, компенсации, льготы и выплаты работникам за работу в особо тяжелых, опасных или вредных условиях;
- 8) условия оплаты труда (сюда также входит размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты и поощрительные выплаты);
- 9) виды и условия социального страхования.

В статье 21 Трудового кодекса Российской Федерации отражены основные права и обязанности работника и работодателя.

Работник имеет право на:

- 1) заключение, изменение и расторжение трудового договора и его отдельных глав;
- 2) предоставление ему должности, обусловленной трудовым договором;
- 3) рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;
- 4) своевременную выплату заработной платы в соответствии с уровнем своей квалификацией, количеством и качеством выполненной работы;
- 5) отдых, предоставляемый в соответствии с установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- 6) полную и точную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- 7) профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;
- 8) объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- 9) участие в управлении организацией;
- 10) ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- 11) защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- 12) разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку;
- 13) возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда;
- 14) обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Работник обязан:

- 1) ответственно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
- 2) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
- 3) соблюдать трудовую дисциплину;
- 4) выполнять установленные нормы труда;
- 5) соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- 6) бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- 7) незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

Работодатель имеет право:

- 1) заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками;
- 2) вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- 3) поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- 4) требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;
- 5) привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности;
- 6) принимать локальные нормативные акты;
- 7) создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

Работодатель обязан:

- 1) соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;
- 2) предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- 3) обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- 4) обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- 5) обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- 6) выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные настоящим Кодексом, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовыми договорами;
- 7) вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном настоящим Кодексом;
- 8) предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;
- 9) своевременно выполнять предписания федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных на проведение государственного контроля и надзора, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

2. Коллективный договор — правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения между работниками предприятия и работодателем.

Его содержание определяется сторонами по следующим вопросам:

- 1) форма и размер оплаты труда, различные пособия, компенсации, доплаты;
- 2) регулирование оплаты труда в соответствии с изменением цен, уровнем инфляции;
- 3) подготовка, обучение, переподготовка работников;
- 4) улучшение условий работы и охраны труда работников;
- 5) медицинское страхование (добровольное и обязательное);
- 6) безопасность для жизни и охрана здоровья работников на рабочих местах; система льгот;
- 7) порядок внесения изменений в коллективный договор, ответственность сторон, социальное партнерство.

Коллективный договор может включать и другие обязательства в зависимости от условий его заключения. Однако те положения, которые закреплены в законодательных актах, и существует пред-

писании об обязательном внесении их в договор, вносятся независимо от желания сторон.

3. Соглашение — правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения и заключается на уровне Российской Федерации или субъекта Российской Федерации. Законодательством предусмотрена разновидность соглашений в зависимости от уровня регулируемых отношений.

На федеральном уровне заключаются следующие виды соглашений:

- 1) генеральное соглашение — между общероссийскими объединениями профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей, правительством РФ;
- 2) отраслевое (межотраслевое) тарифное соглашение — между общероссийскими профессиональными союзами, объединениями работодателей, министерством труда;
- 3) профессиональное тарифное соглашение — между профессиональными союзами, объединениями работодателей.

На региональном уровне:

- 1) соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом исполнительной власти субъекта РФ об общих принципах регулирования социально-трудовых отношений на уровне субъекта РФ;
- 2) отраслевое (межотраслевое) тарифное и профессиональное соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом по труду субъекта РФ о нормах оплаты труда и других условиях труда, социальных гарантиях и льготах для работников отрасли.

На уровне административных и муниципальных субъектов РФ заключаются территориальные соглашения между профессиональными союзами, объединениями работодателей, соответствующими органами местного самоуправления об условиях труда, социальных гарантиях и льготах.

7. Социальное партнерство в антикризисном управлении

В условиях кризиса часто возникают проблемы социально-экономического характера между работником, работодателем и государством. Решением может являться социальное партнерство.

Согласно Части 2, Статье 23 Трудового кодекса РФ, социальное партнерство — это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Суть заключается в использовании метода многократных согласований интересов работников, работодателей и государства. Социальное партнерство состоит в следующем:

- 1) приоритет отдается переговорной тактике решения проблемы;
- 2) согласование политики доходов и социально-экономической политики в целом;
- 3) установление мер гарантированной защиты интересов участников социального партнерства;
- 4) принцип участия в управлении наемных кадров;
- 5) утверждение системы общечеловеческих ценностей во всех сферах общественного труда.

В странах с развитой рыночной экономикой социальное партнерство представляет собой постоянное взаимодействие между наемными работниками и их профсоюзами, с одной стороны, и работодателями и их объединениями, с другой. Противоречивость интересов смягчается в процессе поиска и выбора обоюдного решения.

Там также используются коллективные переговоры, а работники участвуют в управлении организацией через паритетные советы и комитеты.

В России социальное партнерство осуществляется посредством сотрудничества профсоюзов, предпринимателей и их объединений и государства.

Нельзя сказать, что противостояние между субъектами исчезает вовсе. Оно просто переходит из разряда соперничества в разряд сотрудничества, но конфликтный характер в том и другом случае остается.

Статья 24 Трудового кодекса РФ регламентирует основные принципы социального партнерства:

- 1) равноправие сторон;
- 2) уважение и учет интересов сторон;

- 3) заинтересованность сторон в участии при заключении договорных отношениях;
- 4) содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- 5) соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- 6) полномочность представителей сторон;
- 7) свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- 8) принятие сторонами на себя обязательств на добровольной основе;
- 9) реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- 10) обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- 11) контроль за ходом выполнения принятых коллективных договоров, соглашений;
- 12) ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

Представители работников.

Как было указано выше, работники и работодатели могут иметь представителей работников в социальном партнерстве: профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских, межрегиональных профсоюзов, или иные представители. (статья 29, глава 4 ТК РФ)

При проведении коллективных переговоров интересы работников при заключении или изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

Если также осуществляется формирование и деятельность комиссий по регулированию социально-трудовых отношений, то представителями работников являются соответствующие профсоюзы, их территориальные организации, объединения профессиональных союзов и объединения территориальных организаций профессиональных союзов.

Первичные профсоюзные организации и их органы представляют в социальном партнерстве интересы работников данного работодателя, являющихся членами соответствующих профсоюзов, или интересы всех работников данного работодателя независимо от их членства в профсоюзах при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем.

Если работники не являются членами профсоюза, то они могут уполномочить орган первичной профсоюзной организации представлять их интересы во взаимоотношениях с работодателем по вопросам индивидуальных трудовых отношений и непосредственно связанных с ними отношений на условиях, установленных данной первичной профсоюзной организацией. (ст. 30 ТК РФ).

Существуют ситуации, когда работники не объединены в какие-либо первичные профсоюзные организации или ни одна из имеющихся первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников данного работодателя и не уполномочена представлять интересы всех работников в социальном партнерстве, то на общем собрании работников для осуществления указанных полномочий тайным голосованием может быть избран из числа работников иной представитель (представительный орган). (ст. 31 ТК РФ)

Наличие иного представителя не может являться препятствием для осуществления первичными профсоюзными организациями своих полномочий.

Представители работодателей.

Согласно статье 23 ТК РФ, при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем интересы работодателя представляют руководитель организации, работодатель — индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица.

При проведении коллективных переговоров, заключении или изменении соглашений, разрешении коллективных трудовых споров по поводу их заключения или изменения, а также при формировании и осуществлении деятельности комиссий по регулированию социально-трудовых отношений интересы работо-

дателей представляют соответствующие объединения работодателей.

Они представляют собой некоммерческие организации, объединяющие на добровольной основе работодателей для представительства интересов и защиты прав своих членов во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Представителями работодателей—федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации, муниципальных учреждений и других организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, также являются соответствующие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления.

Социальное партнерство помогает достичь следующих результатов:

- 1) взаимную заинтересованность наемных кадров и работодателей в устойчивом экономическом росте, в повышении конкурентоспособности предприятия;
- 2) рост трудовой и социальной активности;
- 3) улучшение условий труда работников и жизни;
- 4) сокращение конфликтов и их смягчение.

Но в становлении структуры социального партнерства существует немало серьезных проблем:

- 1) сложность формирования институциональной среды социального партнерства состоит в том, что социальные институты, как правило, возникают с целью удовлетворения интересов, позволяющие оказывать влияние на разработку новых правил и норм. Эта проблема могла бы быть решена в какой-то мере системой демократического контроля. Но в России такой системы пока нет;
- 2) социальное партнерство успешно развивается при наличии в обществе среднего класса. А доля этого класса в России с каждым годом становится все меньше — усиливается дифференциация общества;
- 3) проведенная в России приватизация не дала ожидаемых результатов в плане превращения государства в заинтересованное общественными интересами лицо. По большей части оно так и осталось частным собственником, т. е. положение

государство как социального партнера слегка размыто, и это является одной из причин незавершенности структуры социального партнерства;

4) при разработке структуры социального партнерства вначале сформировалась федеральная трехсторонняя комиссия, и только потом — отраслевые и региональные. А та часть социального партнерства, которая непосредственно связана со сферой жизни и труда людей, формируется очень медленными темпами;

5) различие профсоюзов по политическим признакам. Многие из них, к тому же, имеют свои собственные объединения;

6) разброс работодателей более чем по 50 союзам. Это очень затрудняет обсуждение и принятие решений на отраслевом и федеральном уровнях.

8. Ведение переговоров с профсоюзами

Осуществляя свою деятельность в организации, люди неизбежно вступают во взаимодействие друг с другом. При этом происходит столкновение не только их рабочих и профессиональных интересов, но также личных качеств — характера, темперамента. Все это приводит к возникновению конфликтных ситуаций.

Несмотря на то, что в последнее время этому вопросу уделяется все большее внимание, статистика свидетельствует о том, что конфликты в организации — это уже постоянное явление в среде человеческих отношений.

Способы решения конфликтных ситуаций различаются в зависимости от уровня его возникновения: работодатель — отдельный работник, работодатель — несколько работников, работодатель — всей трудовой коллектив.

Основными способами разрешения конфликтов в двух первых ситуациях является переговоры на уровне работника и работодателя. В последнем выступает уже работодатель и профсоюз.

Проблемы существуют в области социальной защиты, в вопросах стабильной занятости и оплаты труда. Более того, в современных высокодинамичных условиях ни один предприниматель и руководитель не может дать своим работникам полной гарантии стабильности, т. е. работник осуществляет свою деятельность в зоне риска. Здесь встает вопрос о социальной защите работников.

Основными составляющими социальной защиты на предприятии являются вопросы оплаты труда работников и гарантии их занятости. Они уравниваются путем переговоров между работниками и работодателем. Вопрос же социально-экономического положения наемных работников для руководителя является второстепенным. Однако перед работниками и их профсоюзами именно эта проблема стоит в первую очередь. Но здесь стоит отметить тот факт, что профсоюзам при предъявлении их требований в отношении социальной защиты приходится учитывать различные ограничительные рамки, связанные с техническими производственными нормами, финансовым состоянием предприятия, законодательных и нормативных актов.

В современном мире важно уметь принимать компромиссные решения, сочетающие в себе положения оплаты труда и гарантий занятости. То, в каком соотношении будут находиться составляющие вопроса, зависит от умения сторон вести переговоры, от их делового навыка. Как правило, переговоры сводятся к решению, заключающему в себе более или менее оптимальное «разделение» рисков, что обеспечивает работникам определенную степень стабильности в их социально-экономическом положении. Вообще, гарантии занятости и оплаты труда должны обладать автономностью от изменяющихся тенденций рынка, что поможет обеспечить надежный уровень социальной защиты работников, однако на практике это не всегда соответствует действительности.

Но нужно отметить, что в современном мире, где так важен вопроса престижа и имиджа организации, многие работодатели (в большей степени крупных предприятий и организаций) стремятся обеспечить максимально возможный уровень стабильности в отношении оплаты труда и занятости. В условиях кризиса и угрозы банкротства большинство предпринимателей нарушают эти гарантии, однако здесь речь идет уже о спасении самого предприятия. В этом случае наемные работники представляют собой наименее защищенную сторону. По статистике, число уверенных в стабильности своего рабочего места составляет всего лишь 8,4% работников. В то время как реальная угроза потери места существует более чем для 57% работников, и это, безусловно, примерные данные.

В свете вышеописанной обстановки профсоюзы ставят перед собой широкий спектр задач социально-экономического харак-

тера. Деятельность профсоюзов и ее эффективность основана, прежде всего, на анализе финансового состояния предприятия. Профсоюзы имеют право на получение информации. Интерес для них представляют финансовый и годовой отчеты предприятия, с помощью которых они получают такие данные, как, во-первых, средняя заработная плата работника, доля чистого дохода предприятия, выплаченная работникам, динамика реальной покупательной способности, а во-вторых — движение рабочей силы на предприятии, ее рост или сокращение, изменения в финансовой структуре.

Эти вопросы имеют очень большое значение при ведении переговоров профсоюзов с работодателями.

Конечно, многое зависит от умения сторон вести переговоры и приходиться к определенным соглашениям. Переговоры с профсоюзами — это, как правило, коллективные переговоры, где есть свои особенности. Существуют определенные навыки при ведении переговоров подобного рода:

- 1) предварительная подготовка и анализ сложившейся ситуации, а также оценка противоположной стороны и ее возможных шагов. Выявление сильных и слабых сторон участников переговоров;
- 2) избегание конфликтных ситуаций, так как это может привести к затягиванию переговоров и их срыву;
- 3) продумывание альтернатив изменения своей позиции и точки зрения;
- 4) готовность к обсуждению и инициативному участию в переговорах.

Существуют также и различные стили ведения переговоров.

1. Агрессивный стиль — отличается сильным напором и давлением одной стороны на другую, минимальное сотрудничество.

В обычных условиях этот метод вряд ли приведет к хорошим результатам, однако он действенен в ситуации, очень ограниченной по временным рамкам или когда другие методы уже были использованы и не принесли желаемого результата.

2. Уклончивый стиль (отступательный) — также отличается слабым сотрудничеством, но вместе с тем здесь и слабое давление. Обычно он используется в ситуациях повышенной конфликтности, когда очередное обсуждение не сможет уравновесить интересы сторон, а лишь усугубит положение.

3. Умеренный стиль — здесь присутствует высокая готовность к сотрудничеству. Как правило, подобный стиль используется при обсуждении не остро стоящих проблем, а обычных. В таких переговорах большое внимание уделяется установлению контакта между сторонами, который будет использоваться при последующих переговорах на более серьезные темы.

4. Компромиссный стиль — в таких переговорах все условно разделяется поровну. Обычно используется при небольших различиях между силами и положениями сторон, но имеющими разные цели. Один из наиболее предпочтительных методов с точки зрения сегодняшних условий, однако все зависит от конкретной ситуации.

5. Сотруднический стиль — другой часто используемый стиль. Ситуацию, в которой обе стороны готовы и имеют желание сотрудничать, обсуждать вопросы и разрабатывать новые решения, можно назвать идеальной.

9. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса

Действия профсоюзов осуществляются по нескольким направлениям.

Прежде всего, нужно отметить действия в отношении заработной платы:

- 1) соблюдение уровня минимальной оплаты труда;
- 2) увеличение заработной платы с уровня минимальной оплаты труда до уровня прожиточного минимума, и затем до уровня более высоких бюджетов;
- 3) соблюдение соотношения размера заработной платы работников с реальным доходом предприятия и ростом заработной платы руководящего персонала;
- 4) справедливое распределение доходов предприятия между работниками, особенно между руководителями и рядовыми сотрудниками;
- 5) в кризисных условиях важно наблюдение за реально имеющимися средствами предприятия и размером заработной платы, выплачиваемой в это время работникам (многие работодатели под предлогом кризиса неоправданно резко снижают доходы работников, хотя средства для оплаты труда имеются);

- 6) сокращение резкой дифференциации в оплате труда работников предприятия, так как это может явиться причиной дополнительных внутренних конфликтов;
- 7) разработка системы оплаты труда за сверхурочное время;
- 8) если в кризисных условиях нет средств для выплаты заработной платы, необходимо строго фиксировать отработанные часы и дни для последующей оплаты;
- 9) учет при рассмотрении структуры и размера оплаты труда изменяющихся социально-экономических показателей: цены, медицинских услуг, плата за жилье и т. д.;
- 10) в случае неправомерных нарушений выплаты заработной платы разработка мер и действий по устранению подобной ситуации, а также рассмотрение механизма возмещения ущерба, причиненного работнику задержкой выплаты заработной платы.

Таким образом, в условиях кризиса действия профсоюзов относительно заработной платы сводятся к наблюдению за неоправданными нарушениями прав работников и их последующее устранение.

Далее необходимо отметить действия в области социальных гарантий:

- 1) корректировка, дополнение и совершенствование практики заключения договоров и соглашений между работодателем и работниками;
- 2) непосредственное участие в разработке законодательства и социальных программ;
- 3) усиление социальной ориентации проводимых изменений и реформ, использование механизма социального партнерства;
- 4) разработка стратегии по системе социального страхования, соответствующей международным нормам МОТ, в которых предусматриваются гарантии по уровню и объему социальной защиты работников, а также пенсионеров и безработных;
- 5) наблюдение за осуществлением социальных проектов и программ.

Что касается сферы занятости населения, то здесь профсоюзами проводятся следующие меры:

- 1) реализация программ, создающих спрос на рабочую силу с использованием различных сил экономики: цен, инвестиций, налогов, системы государственных заказов;

- 2) реализация государственных программ по обеспечению высокого уровня занятости населения путем создания новых рабочих мест за счет развития отраслей и производства;
- 3) ограничение использования неполной и частичной занятости;
- 4) препятствие сокращению уровня заработной платы вследствие борьбы с безработицей населения и доходов в целом;
- 5) стимулирование инвестиционной деятельности предприятия, являющегося неотъемлемым условием наличия платежеспособного спроса на рабочую силу, а также обеспечение потока доходов в инвестиции;
- 6) составление и осуществление программ по поддержке развития малого и среднего предпринимательства и хозяйства как источника рабочих мест;
- 7) разработка целевых социально-экономических программ по следующим направлениям: создание рынков занятости для женщин, молодежи и социально слабых групп; создание новых и совершенствование старых рынков труда в районах с плохой экономической ситуацией или имеющих широкие возможности для занятости, но с плохими условиями жизни и труда; развитие рынка жилья как составной части трудоустройства населения; обучение и повышение квалификации работников для соответствия изменяющимся тенденциям современного рынка.

И, наконец, действия профсоюзов в области охраны труда. В последнее время профсоюзы уделяют этому вопросу большое внимание, так как эта проблема становится все более острой в связи с большим количеством нарушений:

- 1) наблюдение и контроль за соблюдением условий договоров и соглашений между работниками и работодателями, причем обеими сторонами;
- 2) разработка норм и правил, обязательных для соблюдения как работниками, так и работодателем, включающих особые требования производства и технологий;
- 3) разработка системы наказаний и ответственности за нарушения на рабочем месте, а также за недопустимые рабочие условия;
- 4) создание специальных комиссий и профсоюзных органов по наблюдению и охране труда на предприятии;

5) разработка новых программ совместно с государственными органами, в которых в большей степени будет выделяться создание приемлемых рабочих условий.

Таким образом, независимо от направления, действия профсоюзов всецело посвящены созданию и защите достойных условий труда.

В своей работе они используют различные методы, которые постоянно приходится совершенствовать и изменять в соответствии с преобразованиями рынка

10. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии

Конфликты являются неотъемлемой частью деятельности любого предприятия, не говоря уже о кризисном.

Если раньше этому вопросу уделялось лишь поверхностное внимание, то сейчас эта проблема рассматривается достаточно широко и является предметом изучения каждого менеджера. Для того чтобы уметь бороться с конфликтами и преодолевать их, необходимо, прежде всего, выявлять причины их возникновения.

Они могут быть самыми разными: психологические, связанные с трудовой деятельностью людей и т. д.

1. Причины, имеющие психологическую основу.

Эти проблемы обычно связаны с другими причинами и являются следствием их:

- 1) неблагоприятная атмосфера в коллективе, вызванная различными факторами: несоординированностью работ, резкой дифференциацией отдельных групп в коллективе, этническими различиями и т. д.;
- 2) низкий уровень коммуникации работников, т. е. отсутствие согласования своих действий с интересами коллег, нарушение личного пространства другого работника при выполнении работы, пренебрежение потребностями и желаниями остальных сотрудников;
- 3) личные конфликты отдельных работников, вызванные негативными взаимоотношениями.

Психологические проблемы в коллективе — это неизбежное явление, поскольку в процессе работы сталкиваются характеры и эмоции. Кроме того, на кризисном предприятии, эмоциональ-

ное состояние работника всегда отличается стрессом, поэтому здесь конфликты обычны.

2. Причины, связанные с трудовой деятельностью.

Трудовая деятельность — это сложный многогранный процесс, включающий взаимодействие людей, соотношение власти и подчинения, столкновение воли и правил. Поэтому трудовой процесс является очень глубокой системой, которая уже с самого начала несет в себе предпосылки возникновения конфликта. Трудовой процесс может быть разного характера, вследствие этого конфликты также различаются в зависимости от рода выполняемых задач. Поэтапно можно выделить следующие составляющие трудового процесса (естественно, он рассматривается здесь в общем виде без отдельных промежуточных стадий):

1) разработка и установление основных целей трудовой деятельности. В трудовом процессе это является первоначальным этапом, на котором могут возникнуть серьезные конфликтные ситуации. Дело в том, что здесь в большой степени сталкиваются личные позиции сторон, которые в постановке целей стремятся занять максимально выгодную позицию;

2) распределение обязанностей и полномочий между работниками в свете стоящих задач;

3) распределение ресурсов и необходимых средств. Проблема ограниченности ресурсов может присутствовать в любой организации. Для того чтобы деятельность организации осуществлялась быстро и эффективно, руководству необходимо принять решение о распределении всех имеющихся ресурсов (финансовых, материальных, кадровых) между различными отделами и подразделениями.

Это решение неизбежно приведет к возникновению конфликтов, так как одна из групп получит в результате меньший процент ресурсов;

4) взаимодействие (коммуникация) работников в ходе выполнения деятельности;

5) взаимозависимость задач. В случае, когда отдельный человек или целая группа находятся в зависимости при выполнении тех или иных задач от другого человека или группы, всегда есть риск возникновения конфликта.

Некоторые типы организационных структур сами как бы способствуют конфликту, который вытекает из взаимозависимости задач. Например, между линейным и штабным персоналом при-

чиной конфликта будет являться именно взаимозависимость производственных отношений.

Кроме того, существуют определенные типы организационных структур, которые увеличивают возможность конфликтной ситуации. Речь идет о матричной структуре организации, где принцип единоначалия нарушается умышленно.

На каждом этапе возникают различного рода конфликты.

Помимо общих стратегических целей, каждый работник и сотрудник на предприятии имеет свои. В таких случаях эти цели не оформлены документально, работники просто преследуют их в своей повседневной деятельности. С психологической точки зрения, она может и не быть явной и не осознаваться человеком, однако все его действия будут носить отпечаток и направленность. Если в трудовом процессе возникнут условия, препятствующие выполнению целей отдельных работников или целых групп, то возникает напряженная атмосфера, приводящая к возникновению конфликта (например, трудовой процесс может препятствовать повышению заработной платы или продвижению по карьерной лестнице).

Часто конфликт возникает из-за противоположной направленности целей, т. е. их различия. Практически на любом предприятии и в любой организации имеются специализированные отделы и подразделения, деятельность которых связана, по большей части, с выполнением своих определенных частных целей, которые не всегда совпадают с целями других отделов и подразделений.

Зачастую приходится вмешиваться и самому руководителю, чтобы деятельность всех отделов соответствовала выбранной стратегической программе. В условиях кризиса проблема различия целей обостряется еще сильнее, так как большая часть сил бросается на борьбу с кризисом, оставляя вниманием сотрудников.

Здесь уже очень многое зависит от грамотных действий руководителя.

Кроме того, может возникнуть конфликт отдельных работников с коллективом. Например, в каком-либо отделе работник начинает перевыполнять план, в то время как остальные работники не желают действовать подобным образом. Здесь возникает конфликт, который, как правило, не исчезает полностью, а приобретает со временем скрытый характер.

Рассматривая второй этап трудового процесса, можно выделить следующие причины возникновения конфликтов.

1. Неправильно распределенная нагрузка. Может возникнуть вследствие недостатков в управленческой системе или из-за нестабильного положения предприятия, в котором распоряжения отдаются, как правило, без особой подготовки и рассмотрения.

2. Последовательность задач. В подобном случае работа одного отдела напрямую зависит от работы другого. Если работники отдела, выполняющего первоначальные работы, не справляются с задачей, то, соответственно, качество и эффективность деятельности других отделов снижается.

3. Некомпетентность менеджеров. Часто из-за недостаточного контроля за ходом выполнения задачи возникают определенные проблемы, вследствие чего теряется время, так ограниченное в условиях кризиса.

Этап распределения ресурсов также является хорошей базой для возникновения конфликтов. Естественно, что для эффективной работы каждому подразделению необходимы лучшие материалы и технологии.

Но в период финансовых затруднений, как правило, поток ресурсов сокращается.

Кроме того, существует еще одна проблема: переход предприятия на новое оборудование, например, является процессом поэтапным, его трудно реализовать сразу во всех подразделениях. Это и является еще одной причиной возникновения конфликта.

Трудовой процесс во многом зависит от качества взаимодействия работников друг с другом.

Коммуникации играют немаловажную роль не только в обычных, но и в кризисных ситуациях.

4. Причины, связанные с личными особенностями работников

В принципе, здесь идет тесная связь с психологическими причинами, имеют место такие важные психологические категории, как характер, темперамент, воля человека. Независимо от наличия в отделе деловой этики и атмосферы, личные качества работников проявляются в любой ситуации. Часто конфликты возникают на почве половых и возрастных факторов. Поэтому большинство руководителей сейчас уделяют пристальное внимание процессу формированию отделов и подбору работников.

11. Антикризисное управление конфликтами

В управлении конфликтами можно отметить два основных направления: предотвращение конфликтов и их преодоление.

Предотвращение или предупреждение конфликтов заключается в сведении к минимальному уровню условий и факторов производства и трудовых отношений, которые могли бы послужить причиной возникновения конфликтов.

Это направление заключается в проведении профилактических и организационных мероприятий, имеющих своей целью улучшение условий труда, создание оптимальной управленческой структуры, разработка системы стимулирования и поощрения персонала и т. д.

Преодоление конфликтных ситуаций заключается в выяснении причин конфликта и их последующего устранения. Для этого необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию. Анализ, как и любой процесс, состоит из нескольких этапов: определение предмета конфликта и его сторон (участников), выделение основного вопроса или проблемы, определение причин возникновения противостояния, выбор альтернативы по устранению проблемы.

Существуют различные методы преодоления конфликтной ситуации.

1. Административные методы. Представляют собой достаточно жесткие меры, основывающиеся на непосредственном вмешательстве в ход конфликта.

Часто используются при разрешении конфликтов между подразделениями и отделами путем их так называемого «разведения» по целям и средствам. Сюда относятся такие меры, как решение суда.

2. Организационные методы. Используются для проведения изменений в структуре предприятия:

- 1) четкая формулировка и распределение задач между работниками;
 - 2) установление должностных полномочий и рассмотрение промежуточных структур;
 - 3) установление общих целей и задач, единой программы деятельности предприятия в целом и его работников в отдельности.
3. Методы межличностного управления.

Выделяют несколько основных видов таких методов:

1) **сглаживание ситуации.** В подобной ситуации руководитель не пытается детально разобраться в ситуации, для него главное — наладить отношения в коллективе. Его действия носят обыденный характер, словно проблема отсутствует. Но в большинстве случаев этот метод не приносит положительных результатов, так как причины возникновения конфликта не были устранены, и он может на время «затихнуть» или перейти из явной формы в скрытую, что еще более опасно. Такой метод следует использовать только в том случае, если возникшие разногласия незначительны;

2) **уход от проблемы.** Руководитель ни в какой степени не вмешивается в конфликт, что еще больше накаляет обстановку, так как стороны чувствуют, что их игнорируют. Обычно стороны не могут добиться своих целей в этом конфликте, если только не переводят его на другой уровень. Однако в некоторых ситуациях руководителю действительно лучше не вмешиваться во взаимоотношения работников, если они не носят острый характер и не мешают осуществлению деятельности;

3) **противостояние** — обычно здесь используются жесткие меры и властные полномочия, которые позволяют достичь цели. Не всегда действия оппонентов честны и справедливы. Вообще весь этот метод носит агрессивный характер и, в конечном счете, всегда приводит к ущемлению интересов одной из сторон. Однако подавленная сторона вряд ли будет долгое время находиться в подобном положении, таким образом, конфликты будут вспыхивать постоянно, причем с нарастающей силой.

4) **компромисс.** Это метод, при котором во внимание принимается мнение каждой из сторон, что позволяет разрешить конфликт в достаточно быстрые сроки. Однако здесь существует другая проблема — качество решения. Как правило, здесь нет детального рассмотрения всей ситуации и возможных альтернатив разрешения ситуации.

5) **сотрудничество** — по мнению большинства исследователей, он является наиболее предпочтительным, так как происходит обсуждение позиции каждой из сторон, выявление различий и схожих моментов и принятие оптимального решения.

Помимо вышеперечисленных методов, существует четыре структурных метода разрешения конфликтов и целый ряд способов управления конфликтами:

1. Действия по разъяснительной работе. Для того чтобы эффективнее воздействовать на ситуацию, необходимо проводить информационно-разъяснительные работы. В их состав обязательно должны входить следующие элементы: желаемый результат, который хочется достичь, объекты и субъекты информационной системы и ее распространения, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила.

2. Координирующие действия. Чаще всего здесь используют совокупность команд. Говоря об управлении в период конфликта, стоит отметить, что его эффективность повышают средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы.

О рациональности применения интеграции говорят и исследования, в которых данные свидетельствуют о большей эффективности деятельности организаций, поддерживающих интеграцию.

3. Разработка системы поощрений. Поощрения (или вознаграждения) можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией.

Содержание

ЛЕКЦИЯ №1. Кризисы в тенденциях макро и микроразвития	3
1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии	3
2. Причины и последствия возникновения кризисов	4
3. Разновидности кризисов	5
4. Признаки кризиса	8
5. Сущность и закономерности экономических кризисов	9
6. Причины экономических кризисов	11
7. Фазы цикла и виды экономических кризисов	13
8. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление	15
9. Кризисы в развитии организации	20
ЛЕКЦИЯ №2. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления	25
1. Необходимость и возможность антикризисного управления	25
2. Признаки и особенности антикризисного управления	26
3. Эффективность антикризисного управления	28
4. Понятие технологии антикризисного управления	30
5. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации	30
6. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении	33
7. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления	36

8. Аналитическая основа государственного регулирования кризисной ситуации	38
9. Роль государства в антикризисном управлении	39
10. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций	41
ЛЕКЦИЯ № 3. Банкротство предприятий.	49
1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия	49
2. Роль и деятельность арбитражного суда	51
3. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур	54
4. Ликвидация предприятий	57
5. Основные параметры диагностирования банкротства	59
6. Этапы диагностики кризиса	62
7. Информация в диагностике	64
8. Особенности банкротства кредитных организаций	66
ЛЕКЦИЯ № 4. Стратегия и тактика антикризисного управления.	70
1. Роль стратегии в антикризисном управлении	70
2. Разработка антикризисной стратегии в организации	72
3. Реализация выбранной антикризисной стратегии	75
4. Организация осуществления антикризисной стратегии	77
5. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении	78
6. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация	81
7. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении	83

8. «Новый курс» Ф. Д. Рузвельта — программа вывода американской экономики из кризиса	85
9. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда	88
10. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей корпорации	90

ЛЕКЦИЯ № 5. Ключевые факторы антикризисного управления.	92
1. Природа и классификация управленческих рисков	92
2. Антикризисное управление риском	95
3. Методы оценки инвестиционного риска	96
4. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении	98
5. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов	100
6. Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий	102
7. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления	109
8. Инновационный потенциал предприятий, его роль в антикризисном управлении	113
9. Формирование инновационных инфраструктур как условия выхода из кризиса	116

ЛЕКЦИЯ № 6. Человеческий фактор антикризисного управления.	119
1. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия	119
2. Система антикризисного управления персоналом	123
3. Силь, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии	126
4. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия	129

5. Стратегия поведения антикризисного управляющего	131
6. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления	133
7. Социальное партнерство в антикризисном управлении	138
8. Ведение переговоров с профсоюзами	143
9. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса	146
10. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии	149
11. Антикризисное управление конфликтами	153

Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Завредакцией менеджмента литературы: *Д. И. Хаймульдинова*
Корректор: *Федосеева Н. Л.*
Технический редактор: *Л. И. Галунко*

Формат: 84 × 108/32
Гарнитура: «Ньютон»