Р.А.ПОПОВ

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Рекомендовано*
*Министерством образования*
*Российской Федерации*
*в качестве учебника для студентов*
*высших учебных заведений*

Москва
«Высшая школа»
2005

УДК 338.1
ББК 65.9(2 Рос)-97
П 58

Рецензенты:
д-р экон. наук, академик *В.Н. Овчинников* (директор Северо-Кавказского НИИ экономических и социальных проблем); д-р экон. наук, проф. *Н.Д. Колесов* (Санкт-Петербургский государственный университет)

**Попов, Р.А.**
П 58 Антикризисное управление: Учебник/Р.А. Попов. — М.: Высш. шк., 2005. — 429 с.: ил.

ISBN 5-06-004494-7

В учебнике освещаются основные вопросы антикризисного управления в условиях транзитивной российской экономики. На основе комплексного рассмотрения проблем кризисной динамики экономических систем обосновываются методические рекомендации по управлению переходом из нестабильных состояний низовых хозяйственных организаций (промышленных фирм) в прогрессивное качество. Акцентируется внимание на технологии антикризисного менеджмента с внутрифирменных позиций.

*Для студентов экономических специальностей, а также инженеров промышленности, проявляющих интерес к управлению в экстремальных условиях.*

УДК 338.1
ББК 65.9(2 Рос)-97

ISBN 5-06-004494-7 © ФГУП «Издательство «Высшая школа», 2005

Оригинал-макет данного издания является собственностью издательства «Высшая школа», и его репродуцирование (воспроизведение) любым способом без согласия издательства запрещается.

## СОДЕРЖАНИЕ


Предисловие . . . . . 6

ВВЕДЕНИЕ. ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ . . . . . 9

Глава 1. Терминология, сущность и содержание антикризисного управления . . 9
§ 1. Об управлении, менеджменте и администрировании (термины, сущность). . . . . 9
§ 2. Специализация в менеджменте (отраслевая, предметная, функциональная и т.п.). . . . . 12
§ 3. Антикризисный менеджмент низовой хозяйственной организации . . . 15

Глава 2. Классический менеджмент в антикризисном управлении . . . . . 26
§ 1. Операционно-административная школа. . . . . 27
§ 2. Школа человеческих отношений и поведений . . . . . 31
§ 3. Количественная школа . . . . . 35
§ 4. Системно-ситуационная школа . . . . . 38
§ 5. Школа организационной культуры . . . . . 41
§ 6. Процессуальная школа . . . . . 44

Глава 3. Зарубежный и отечественный опыт антикризисного управления. . . . . 48
§ 1. Проблемы государственного участия в делах коммерческих организаций 49
§ 2. Банкротство за рубежом . . . . . 52
§ 3. Исторический опыт банкротства в России. . . . . 58

РАЗДЕЛ 1. ДИАЛЕКТИКА ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ . . . . . 63

Глава 1. Устойчивость экономических систем (сущность и содержание) . . 64
§ 1. Устойчивость систем. . . . . 64
§ 2. Устойчивость организаций. . . . . 66

Глава 2. Экономические циклы . . . . . 70
§ 1. Волны и фазы деловой активности. . . . . 70
§ 2. Типология кризисного состояния экономических систем . . . . . 75
§ 3. Кризисы на мегауровне и их проявления в системах низших порядков . 81

Глава 3. Современные мегатенденции в экономике и их проявления на макро- и микроуровне . . . . . 89
§ 1. Мегатенденции в экономике . . . . . 90
§ 2. «Кризис» капиталистической системы. . . . . 91
§ 3. Современные мегатенденции в России . . . . . 95

**РАЗДЕЛ 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ** . . . . . 104

**Глава 1. Функции государства в транзитивной экономике** . . . . . 105
§ 1. Генезис государственных функций . . . . . 105
§ 2. Кризисы государственного управления . . . . . 110
§ 3. Пути и средства государственного регулирования кризисных ситуаций 118

**Глава 2. Муниципальный антикризисный менеджмент** . . . . . 126
§ 1. Управление муниципальной собственностью. . . . . 128
§ 2. Антикризисное управление муниципальными предприятиями. . . . . 132
§ 3. Антикризисные взаимодействия муниципалитетов с коммерческими организациями (фирмами) . . . . . 135

**Глава 3. Региональное и надрегиональное антикризисное управление** . . . . . 141
§ 1. Опыт административно-территориального деления и его использование в перспективном региональном картировании. . . . . 141
§ 2. Новые экономические регионы как носители активной функции . . . 145
§ 3. Пути выравнивания уровней развития и преодоления кризисности региональных систем. . . . . 148
§ 4. Структура хозяйства экономических регионов . . . . . 149
§ 5. Территориальное антикризисное администрирование . . . . . 159

**РАЗДЕЛ 3. ПРОМЫШЛЕННАЯ ФИРМА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРЕССА**. . . . . 164

**Глава 1. Кризисы в промышленной фирме** . . . . . 164
§ 1. Кризисное состояние промышленной фирмы (сущность и формы) . . 165
§ 2. Обеспечение устойчивости фирмы . . . . . 171
§ 3. Адаптивное управление промышленной фирмой . . . . . 176

**Глава 2. Антикризисные стратегии промышленной фирмы**. . . . . 181
§ 1. Стратегический подход к кризисным ситуациям . . . . . 182
§ 2. Сущность и содержание антикризисной стратегии . . . . . 185
§ 3. Модели антикризисных стратегий промышленной фирмы. . . . . 191

**Глава 3. Управление ресурсами фирмы в условиях организационного стресса**. . 198
§ 1. Ресурсные стратегии . . . . . 198
§ 2. Инвестиционная политика. . . . . 204
§ 3. Управление рисками . . . . . 213

**РАЗДЕЛ 4. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ** . . . . . 221

**Глава 1. Инновации как средство повышения антикризисной устойчивости** . . . 221
§ 1. Технический прогресс и износ производственных фондов. . . . . 223
§ 2. Обновление производственного аппарата кризисной фирмы . . . . . 230
§ 3. Сопротивление изменениям. . . . . 238

**Глава 2. Реструктуризация кризисной фирмы** . . . . . 243
§ 1. Формы и методы оценки организационной структуры . . . . . 244
§ 2. Моделирование организационной структуры . . . . . 251
§ 3. Внедрение антикризисной структуры фирмы . . . . . 256

**Глава 3. Конверсионный менеджмент** . . . . . 264
§ 1. Промышленная фирма как системный объект конверсионного менеджмента . . . . . 266
§ 2. «Дерево» целей конверсионной фирмы . . . . . 271

§ 3. Технология конверсионных преобразований . . . . . 273

**РАЗДЕЛ 5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ДЕЛОВОЙ СРЕДОЙ** . . . . . 284

**Глава 1. Формирование деловой среды хозяйственной организации** . . . . . 284
§ 1. Динамика системы «организация — макросреда — деловая среда» . . . . 284
§ 2. Сущность и содержание деловой среды . . . . . 289
§ 3. Формообразование деловой среды . . . . . 296

**Глава 2. Маркетинговая деятельность в условиях организационного стресса** . . 303
§ 1. Анализ маркетинговых возможностей конверсионной фирмы . . . . . 303
§ 2. Маркетинг на рынке промышленных потребителей . . . . . 306
§ 3. Маркетинг на рынке товаров для населения . . . . . 311

**Глава 3. Управление конкурентоспособностью** . . . . . 315
§ 1. Стратегия управления конкурентоспособностью . . . . . 315
§ 2. Управление качеством . . . . . 320
§ 3. Интегративный подход к управлению качеством и эффективностью . . 327

**РАЗДЕЛ 6. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ** . . . . . 332

**Глава 1. Кадровая стратегия кризисной организации** . . . . . 333
§ 1. Динамика кадровых процессов . . . . . 333
§ 2. Оценка персонала . . . . . 338
§ 3. Формирование персонала . . . . . 341

**Глава 2. Мотивация персонала в условиях неопределенности** . . . . . 347
§ 1. Стимулирование труда . . . . . 347
§ 2. Ротация, набор и увольнения . . . . . 351
§ 3. Профессиональная подготовка . . . . . 356

**Глава 3. Управление конфликтами** . . . . . 361
§ 1. Социальное развитие . . . . . 362
§ 2. Демократизация управления . . . . . 367
§ 3. Взаимодействие с профсоюзами . . . . . 369

**РАЗДЕЛ 7. МЕНЕДЖЕРЫ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ** . . . . . 376

**Глава 1. Управленческий аппарат в условиях кризиса** . . . . . 377
§ 1. Управленческий труд в кризисной фирме . . . . . 378
§ 2. Оптимизация управленческого аппарата . . . . . 383
§ 3. Повышение компетентности менеджеров . . . . . 386

**Глава 2. Генеральный менеджер в кризисной организации** . . . . . 391
§ 1. Функции руководителя кризисной фирмы . . . . . 392
§ 2. Формирование команды . . . . . 399
§ 3. Управление саморазвитием топ-менеджеров . . . . . 404

**Глава 3. Критерии эффективности антикризисного управления** . . . . . 412
§ 1. Стабилизация внутренней среды кризисной фирмы . . . . . 413
§ 2. Баланс интересов субъектов кризисной фирмы . . . . . 418
§ 3. Формирование основы для поступательного развития . . . . . 422

**Заключение** . . . . . 428

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемый учебник имеет следующие цели: быть информативным; обучить основам методологии и логических построений; научить методике решения конкретных управленческих задач (технологии менеджмента); быть легко читаемым, понятным и запоминаемым.

Его содержание соответствует Государственному образовательному стандарту для специальных дисциплин — СД.04 «Антикризисное управление».

При подготовке учебника мы руководствовались тем, что антикризисное управление представляет собой одну из отраслей общего управления организациями. Это предопределило рассмотрение специальных тем с учетом информированности студентов в области общего и финансового менеджмента, маркетинга, логистики и ряда других основных дисциплин управления. Для удобства изучения в качестве основного ориентира при изложении материала избрана 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», созданная в рамках совместного проекта Национального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров и Государственного университета управления. Книга согласуется с учебником «Антикризисное управление» под редакцией профессора Э.М. Короткова (М.: ИНФРА-М, 2001), рядом учебных пособий по этой теме. При этом ее отличительная особенность в том, что основной акцент сделан на вопросы преодоления кризисного состояния внутрифирменными средствами без утраты качественной определенности, поскольку, как нам представляется, проблема «самовыживаемости» в настоящее время стоит особенно остро перед многими промышленными фирмами, затрагивает российскую управленческую науку и практику. В сжатом виде излагаются вопросы банкротства и постбанкротных мероприятий, которые достаточно подробно освещены в ряде книг.

Такой ракурс рассмотрения дисциплины «антикризисное управление» представляется предпочтительным для студентов и специалистов, сориентированных прежде всего на промышленный менеджмент, внутрифирменное управление (т.е. в большей мере для экономических факультетов технических вузов, нежели для гу-

манитариев). Тем не менее не исключается его использование в иной постановке.

В соответствии со спецификой дисциплины «Антикризисное управление» весь материал разделен на восемь учебных блоков. Целям общего комплексного информирования по всем проблемам антикризисного управления посвящен довольно обширный вводный раздел. Далее, в соответствии с логикой подачи материала, освещаются вопросы диалектики экономических систем как метода анализа кризисных процессов на разных уровнях хозяйства. В специальный раздел выделены вопросы государственного антикризисного администрирования. Это имеет целью, с одной стороны, ознакомить читателей с подходами и технологией управления в этой области, с другой — обозначить граничные параметры внутрифирменной деятельности в решении антикризисных задач. На основе рассмотренных выше положений детализируются проблемы промышленной фирмы в условиях организационного стресса. В специальный раздел выделены вопросы управления изменениями, в том числе конверсионный менеджмент. Далее рассматриваются проблемы взаимодействия кризисной организации с деловой средой, человеческий фактор в антикризисном управлении. Завершает книгу раздел, посвященный менеджерам кризисной фирмы как центральному звену антикризисного управления.

Цитирование источников имеет целью расширить информированность читателей о взглядах на проблему с позиций разных авторов, а также помочь им в нахождении соответствующих публикаций для более глубокого изучения. В конце каждого раздела даны списки изданий, которые желательно использовать для расширения познаний в соответствующей области.

Данная книга представляет собой результат переосмыслений рассматриваемых проблем. Автор благодарен «братьям по цеху практикующих профессоров» — И.А. Соболеву и А.А. Ермоленко, коллегам по преподавательской деятельности — профессорам Г.Я. Рубину и Ф.Р. Уфимцеву. Книга вобрала благодарную память ученика профессору политэкономии М.Г. Габриэли. Много съм благодарен на мили българи — моито скъпоценни учители в АОНСУ доцент Стоян Цветев и професор Стоил Коцев. Прошу прощения перед теми (здравствующими и ушедшими), кого не назвал ввиду ограниченности строк, но многим и многим обязан.

Автор премного благодарен профессору Н.Д. Колесову за науку понимания экономических процессов и явлений. Особые слова благодарности — профессору О.В. Иншакову за приобщение к кладезю идей и мнений в составе Южной секции содействия ОЭ РАН.

Структурное построение и содержание книги явилось результатом внимательного и подробного рассмотрения рукописи на подготовительном этапе профессором Э.М. Коротковым.

Понимание автором предмета продолжает подвергаться испытаниям, уточнениям, корректировкам и открытиям в процессе общения со студентами, аспирантами, преподавателями Кубанского государственного технологического университета, Кубанского госуниверситета, Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. Я благодарен им всем.

*Автор*

# Введение

# ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

## Глава 1. Терминология, сущность и содержание антикризисного управления

### *§ 1. Об управлении, менеджменте и администрировании (термины, сущность)*

Термин «управление» имеет в отечественной науке весьма длительную историю и достаточно четкую категориальную определенность.

**Под управлением в широком смысле слова понимается целенаправленное воздействие.**

**Управление как экономическая категория предполагает наличие одушевленных субъекта (кто?) и объекта (кем, когда?) целенаправленного воздействия.**

В самом начале прошлого века в экономическую терминологию вошло слово *«менеджмент»*. Первые его упоминания связывают с именами Л. Брандейса (1910) и Ф.У. Тейлора, который в 1911 г. опубликовал книгу «Принципы научного менеджмента».

Что касается термина «администрирование» (от лат. *administro* — служить, прислуживать), то его появление в экономической литературе связывают с именем одного из основоположников классического менеджмента А. Файоля (1841—1925).

Следует заметить, что в научном мире продолжаются дискуссии о соотношении терминов «управление», «менеджмент» и «администрирование». Ряд авторов относит слово «менеджмент» только к функционированию рыночных макро- и микросистем, считая бо-

лее подходящим к употреблению для государственных, муниципальных, общественных и иных некоммерческих организаций термин «управление». Для этого имеются некоторые основания, так как обычно под словом «управление» подразумевается наиболее обобщенное понятие, включающее руководство коммерческой и некоммерческой деятельностью, администрирование. При таком подходе выстраивается определенная терминологическая пирамида (рис. 1).

И все же нельзя не обратить внимание на то, что в арсенале менеджмента, наряду с экономическими, имеются и административные рычаги (увольнения, назначения, повышения по должности, реструктуризация и т.п.). В свою очередь и администрирование может использовать экономические средства воздействия (избирательная выдача заказов, предоставление работ, отказы в контрактах, штрафы и т.п.). Это означает, что не существует четкой границы между менеджментом и администрированием.

В экономической литературе сущность категории «управление» определяется следующими содержательными элементами:

1) наука (исследование законов и закономерностей человеческих взаимоотношений в их целенаправленной деятельности и разработка форм и методов их оптимизации);

2) специфическая практика, представляющая собой набор определенных функций (планирование, организация, мотивация, контроль);

3) процесс (управленческие взаимодействия субъектов и объектов в пространстве и во времени со своими правилами и процедурами);

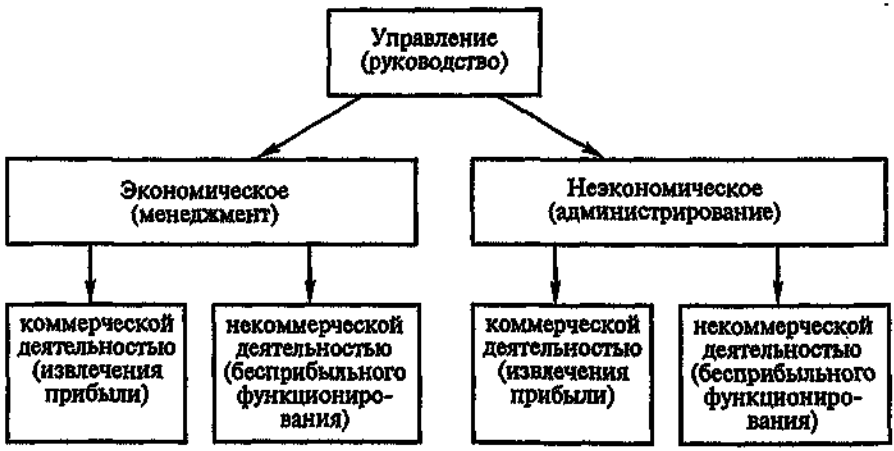



**Рис.1. Содержательная структура категории «управление»**

4) специализированный персонал (орган в составе организации, осуществляющий управленческую деятельность);

5) искусство (способность применять знания в решении управленческих задач);

6) психология отношений групп и личностей (использование психологических приемов в понуждении людей к целенаправленному действию).

Словом «менеджмент» в основном обозначаются три понятия:

1) процесс — управленческая деятельность (в числе основных функций которой обычно выделяют планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию, хотя последняя вполне подпадает под вторую);

2) персоналии — управленческий аппарат (персонал, занимающийся управленческой деятельностью профессионально, т.е. за зарплату);

3) система — управленческий комплекс, объединяющий в себе: а) принципы, формы и методы управления; б) соответствующих управленческих работников; в) собственно управленческую деятельность.

Логика подсказывает, что третье обозначение («система») наиболее полно описывает понятие «менеджмент». Поэтому для удобства изложения мы и будем его использовать в дальнейшем. Что касается первого понятия («деятельность»), то для исключения разночтений его удобнее обозначать двумя словами, например: «производственный менеджмент», «промышленный менеджмент», «антикризисный менеджмент» и др. А для обозначения понятия («персоналии») предпочтительно употреблять слово «менеджер», т.е. персона; можно также использовать его в сочетании с другим словом (локализующим, уточняющим), например: «генеральный менеджер», «финансовый менеджер», «производственный менеджер», «антикризисный менеджер».

В современной теории и практике весьма расплывчато определение категории «менеджер». В основном оно употребляется как синоним слова «управляющий». Тем не менее последнее, как правило, соотносится с теми лицами, у которых есть подчиненные, т.е. управляемые. В этом контексте неестественно звучит следующее именование специалистов, не имеющих подчиненных: «управляющий по убыткам», «управляющий по ценным бумагам», «управляющий по рекламе». По своей сути оно однотипно со следующими: «менеджер по автомашине» (водитель), «менеджер по швейной машинке» (швея-мотористка), «менеджер по лошади» (конюх-ездовой).

Следуя такой логике, можно попытаться дать определение управляющему, т.е. менеджеру, выделив сущностную детерминанту, а именно — руководство себе подобными. В такой постановке допустимо называть менеджером (что то же — управляющим) лишь того, кто имеет хотя бы одного подчиненного (управляемого), которым руководит и за действия которого несет ответственность.

Предлагаемый подход позволит называть антикризисным менеджером (или антикризисным управляющим) руководителя группы специалистов, осуществляющих специфические функции по выводу организации из кризисного состояния (эккаунтанты, диспаджеры, исследователи маркетинга, внешние управляющие и др.).

## *§ 2. Специализация в менеджменте (отраслевая, предметная, функциональная и т.п.)*

В ходе развития управленческой науки и практики сформировался ряд достаточно целостных управленческих блоков. Среди них наиболее выражены следующие: финансовый менеджмент; стратегический менеджмент; управление персоналом; производственный менеджмент; менеджмент в торговле и в массовом питании; управление внешнеэкономической деятельностью; менеджмент в АПК; менеджмент на транспорте; банковский менеджмент; менеджмент в социальной сфере; менеджмент в строительстве; региональный менеджмент; государственное и муниципальное управление и др.[1]

Объединяющим для специализированных отраслей являются общие принципы (правила) организации управления, построения соответствующих структур реализации и деятельности управленческих звеньев. Разделительные линии, как правило, границы отраслевой специализации управляемых организаций (промышленность, АПК, транспорт, строительство, социальная сфера, а также на уровне фирмы, муниципалитета, региона, федерального округа, страны).

Такая градация позволяет строить достаточно четкую управленческую матрицу, в которой вертикальное деление осуществляется по отраслям народного хозяйства (промышленность, строительство

---

[1] К примеру, в 17-модульной программе для менеджеров, подготовленной в 1999 г. Государственным университетом управления и Национальным фондом подготовки финансовых и управленческих кадров, выделены следующие виды специального менеджмента: стратегическое управление; управление производительностью и качеством; управление инновациями; управление программами и проектами; организация и управление внешнеэкономической деятельностью; антикризисное управление; управление маркетингом; управление финансами; управление производством и операциями; управление человеческими ресурсами; управление информационными ресурсами.

и т.д.), а горизонтальное — по масштабам управляемого объекта (фирма, муниципалитет, микрорегион и т. д.). Подобные матрицы можно составить как в национальном, так и в муниципальном масштабе, как на уровне отрасли национальной экономики, так и на уровне отдельной фирмы.

Единообразие в подходах позволяет обеспечить, с одной стороны, модульность сооружаемых организационно-управленческих схем, с другой — однотипность в формах и методах обеспечения их целевого функционирования.

Вместе с тем к настоящему времени сформировались и такие области управления, которые сами по себе представляют специфическую отрасль менеджмента. Это маркетинг, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, антикризисное управление и некоторые другие. Названные области менеджмента отличаются от его отраслевой специализации (производство, услуги, финансы, банки и т.п.) своей межотраслевой комплексностью и межотраслевой универсальностью. При этом специализированной детерминантой в таком управлении выступает форма деятельности субъекта в определенном, четко конкретизированном состоянии объекта (предрасположенность или готовность к маркетинговому воздействию, инновациям, инвестициям, антикризисным мероприятиям и т.п.), т.е. в данном случае вопрос ставится в ракурсе иного управленческого качества (не что, а как, каким образом?). Это не отрицает отраслевую специализацию маркетинга, инвестиционной, инновационной и другой деятельности, антикризисного управления. Однако такое отраслевое размежевание происходит уже внутри этой специальной области управления[1].

Таким образом, в современном менеджменте можно выделить следующие специализированные блоки:

— отраслевой (финансовый, производственный, банковский, социальный и т. п.);

— предметный (фирмы, муниципалитеты, микрорегионы, регионы, федеральные округа и т.п.);

— функциональный (стратегический, оперативный, инвестиционный, маркетинговый, антикризисный и т.п.).

Каждый из названных блоков содержит размытые границы, однако все-таки имеет достаточно выраженную сущностную определенность и весьма специализированное по формам и методам реа-

[1] Однако возможно и обратное — т.е. в границах одной отрасли хозяйства, например промышленности, может быть маркетинговый, инновационный, антикризисный и другие виды менеджмента. Но сущность от этого, как видно, не меняется.

лизации содержание. Одни из них развились достаточно сильно и получили организационно-структурное оформление (финансовый, маркетинговый, стратегический, производственный, банковский и др.), другие находятся в стадии формирования (муниципальный, инвестиционный, антикризисный и др.). Это обусловлено диалектикой социально-экономических процессов прежде всего на макроуровне (национальная экономика), а также общим генезисом мирового хозяйства.

Наиболее остро эти процессы проявляются в условиях общественно-экономических трансформаций, что характерно для России последних десятилетий. Смена способа производства, изменение границ хозяйства, сдвиг экономических приоритетов кардинальным образом проявились в российской экономике на макро- и микроуровнях.

Кризисное состояние всей ее структуры на протяжении нескольких лет выдвинуло на первые позиции проблему формирования и развития антикризисного управления как на уровне государства, так и на уровне элементарных ячеек национальной экономики — низовых хозяйственных организаций (фирм). Понятия **«антикризисное управление»**, **«антикризисный менеджмент»** являются сравнительно новыми в экономической литературе[1]. В определенной степени это связано с бытующими представлениями о произвольном характере кризисов, их трудной прогнозируемостью и в общем-то сравнительно коротким временем протекания. Причем если на уровне национальной экономики кризис представляет собой сильно ощутимое явление, то кризисы отдельных фирм, даже если их много, обращают на себя внимание, как правило, лишь у специалистов.

В общем плане кризисный процесс в организации, протекающий в заданном (целенаправленном, желаемом) направлении, можно квалифицировать и как форму поступательного развития системы. Это обусловлено тем, что развитие означает обретение

---

[1] Встречаются различные определения антикризисного управления. К примеру: «Антикризисный менеджмент — это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» (Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А.Г. Грязновой — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. С. 7—8).

нового качества, характеризующего повышение устойчивости организации (фирмы), ее рост.

Мировой опыт свидетельствует, что кризис — это естественное состояние экономических организаций любого уровня. Он наступает через различные промежутки времени, имеет различные масштабы, глубину и формы протекания. Тем не менее в кризисных процессах имеется много общего как в глобальном масштабе, так и на уровне низовых (первичных) хозяйственных организаций (фирм). Это позволяет ставить управление в условиях кризиса (в преддверии, во время, при выходе) на систематическую основу, базирующуюся на научных исследованиях кризисных явлений в мега-, макро- и микросистемах[1].

Практика показывает, что при постановке менеджмента производственной фирмы, находящейся в неустойчивом состоянии (в кризисе), на научную основу вполне можно решать задачи ее поступательного развития в технологии и финансовых показателях. При этом важно заметить, что кризис могут переживать в той или иной мере всякие организации, однако экономическая категория «кризисное состояние» распространяется лишь на целостные хозяйственные образования, способные самостоятельно распоряжаться всеми своими ресурсами. В этом ракурсе уместно говорить об экономическом кризисе фирмы, но не составляющих ее отделений, предприятий, даже если последние и переживают состояние переходов, реорганизации, ликвидации, роста и т.п.

На основании изложенного понятие «антикризисный менеджмент» в полном смысле слова следует всегда распространять на фирму, но не на ее отделения (предприятия).

## *§ 3. Антикризисный менеджмент низовой хозяйственной организации*

В процессе жизнедеятельности хозяйственной организации наступают периоды ее неустойчивого состояния, обусловленного как внешними мега- и макрофакторами, так и внутренними процессами, связанными с ее жизненным циклом:

— материальный и моральный износ основных фондов, выпускаемой продукции, конструкторских разработок;

---

[1] Стоит сказать, что кризис — это не только потрясения, но и переход в иное качество. Без кризиса нет прогресса. Важно лишь найти такие формы управления этим процессом (его подготовкой, протеканием и завершением), чтобы это минимизировало издержки, потери.

— утрата персоналом динамичности и предрасположенности к изменениям;

— потеря гибкости и адаптивности организационно-структурных элементов, систем стимулирования труда и др.

Это выводит антикризисный менеджмент в разряд фундаментальной, систематической, управленческой науки и практики.

В контексте изложенного рассмотрим несколько аспектов антикризисного менеджмента низовой хозяйственной организации (промышленной фирмы).

**А. Антикризисный менеджмент в широком и узком смысле.**

Антикризисный менеджмент как управление организацией в состоянии, близком к изменению ее структурного качества, или технологию предупредительных мероприятий представляется целесообразным рассматривать в широком и узком смысле.

Антикризисный менеджмент в широком смысле — это всеобщая управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния (стагнации, коллапса) в равновесное, сбалансированное воспроизводство[1]. Особенностью такого менеджмента является чрезвычайно высокая степень неопределенности внутренней и внешней среды организации.

Антикризисный менеджмент в узком смысле — это кратковременные управленческие действия в масштабах всей организации или достаточно длительные управленческие действия в одном из ее элементов, который находится в переходном состоянии или предрасположен к изменению качества.

В такой постановке кризисный менеджмент определяется как специфическая управленческая деятельность во время кризисного состояния организации. В периоды (которые имеют способность повторяться) кризисного состояния организации (или сохранится как комплексная производственная система, или обанкротится и превратится в груду обесценившихся деталей некогда «живой машины», т.е. состояние «или-или») главной целью ее менеджмента

---

[1] Воспроизводство — это постоянно возобновляющийся процесс производства материальных благ. Принято считать основными стадиями воспроизводственного процесса — производство, распределение, обмен и потребление. Каждой из них свойственны свои закономерности развития. Производству присущи закономерности его рациональной концентрации и структурной сбалансированности, распределению продукта — соответствие количеству и качеству затраченного на его создание труда, обмену — обусловленность массы денежных средств количеством обращающихся товаров, скоростью обращения товаров, а также скоростью обращения денег и величиной безналичных счетов, потреблению — постоянное возвышение человеческих потребностей. В комплексе фаз общественного воспроизводства ведущее положение занимает производство материальных благ.

(технология управления и управляющие) становится достижение улучшений в организации путем общеорганизационных и локальных мероприятий, направленных на преодоление отрицательных явлений в воспроизводственном процессе всей организации или ее элементов.

В периоды кризисных состояний отдельных секторов организации (кратное сокращение спроса на группы изделий, сокращение экспорта, повышение цен на комплектующие изделия, материалы и энергоресурсы, отток кадров, общественные потрясения, тупики в НИОКР, освоение новой продукции и др.) специальное кризисное управление сосредоточивается именно на этих проблемных секторах в целях их перевода в равновесное состояние.

Менеджмент по преодолению кризисных процессов в этих секторах промышленной фирмы отличается своими специфическими целевыми функциями (маркетинг, сбыт, НИОКР, инструментальная подготовка, экспорт, диверсификация фондов, организация совместных предприятий, привлечение инвестиций, продажа фондов, персонал, социальное управление, производство отдельных изделий, энергетика, взаимодействие с организациями деловой среды, федеральными, региональными и муниципальными органами и др.). Тем не менее он в общем и целом сориентирован на главные стратегические цели хозяйственной организации (фирмы).

**Б. Балансирование интересов владельцев и работников.**

В организации, находящейся в кризисном состоянии, одной из центральных проблем ее топ-менеджмента (высшего руководства) является обеспечение баланса интересов собственников (акционеров, владельцев облигаций и других ценных бумаг фирмы) и наемных работников. Это объясняется тем, что «сохранившаяся высокая концентрация полномочий по принятию решений у руководства сочетается в настоящее время с рядом специфических моментов: отсутствием долгосрочной стратегии; конфликтом менеджеров и собственников; нежеланием допускать инвестора на предприятие и др.»[1].

В общем виде интересы этих статуативных групп (наемных работников и собственников) относительно организации (фирмы) совпадают — и те и другие заинтересованы в ее бескризисном функционировании, поскольку это одним приносит зарплату, другим — дивиденд на процент и возрастание капитала. В этом случае

[1] *Булгаков О.В., Логинов Е.Л., Шевченко И.В.* Совершенствование управления конкурентоспособностью промышленных предприятий. — Краснодар: Издательский дом «ЮГ», 2000. С.122.

топ-менеджмент находится как бы по другую сторону баррикады от акционеров и персонала, поскольку и те, и другие требуют от него оплаты. В РФ на этапе массовой приватизации государственных промышленных предприятий члены трудовых коллективов становились акционерами и соединяли в одном лице интересы наемного работника и капиталиста.

В последующем часть персонала уволилась, часть акций была перераспределена, что привело к расслоению собственников. Наряду с этим по мере развития промышленных фирм векторы интересов акционеров и персонала расходятся, хотя и те, и другие оппозиционно настроены к топ-менеджменту, требуя от него свою часть богатства. При этом, однако, существует и противоречие, заключающееся в различных источниках получения дохода, а именно: чем больше средств направляется на оплату труда (в марксовой терминологии — на покупку товара рабочая сила), тем меньше масса прибыли (прибавочной стоимости — по Марксу), идущая собственникам в виде прироста фондов и в форме дивидендов на имеющийся процент акций (долю права собственности на капитал).

В условиях кризиса это противоречие между трудом и капиталом обостряется, что требует от высшего руководства кризисной фирмы при принятии управленческих решений всякий раз отдавать предпочтение не оптимизирующему (т.е. наиболее радикальному пути к цели), а удовлетворяющему (т.е. компромиссу между основными взаимно противоречивыми управленческими блоками) их варианту. В противном случае может произойти взрыв. В этом ракурсе управление кризисной фирмой можно назвать «удовлетворяющим менеджментом».

**В. Взаимодействия с деловой средой.**

Состояние неустойчивости фирмы нельзя считать исключительным. Оно характерно для любой развивающейся (расширяющейся или сжимающейся) системы. Это обусловлено наличием в ней одновременно и нарождающихся, и отмирающих структурообразующих элементов. И чем больше доля последних и период их исчезновения, тем выше вероятность рецидива, возврата и ниже устойчивость формируемой структуры. Объясняется это тем, что высокая плотность в системе противоречивых элементов придает ей внутреннюю вибрацию вследствие горизонтальных противоборств на разных этажах управленческой иерархии. Чрезмерная длительность такого переходного процесса может привести к утрате поступательного развития системы и ее разрушению.

Применительно к промышленным фирмам, находящимся в кризисном состоянии, это требует от их менеджмента постоянной нацеленности на сокращение периода структурных преобразований (конверсия; изменение организационной структуры; смена профиля деятельности; замена выпускаемой продукции и др.).

В соответствии с кризисными переходами промышленной фирмы происходят адекватные изменения в ее деловой среде. Уникальность деловой среды объясняется ее обусловленностью внутренним содержанием фирмы. Вместе с тем, будучи порождением средообразующей фирмы, деловая среда, в свою очередь, оказывает на нее активное влияние через индивидуальные взаимодействия. Поэтому учет статических и динамических параметров различных субъектов деловой среды фирмы и совершенствование отношений с ними имеет особенно важное значение в кризисные периоды.

Наиболее значимыми (определяющими) субъектами деловой среды кризисной промышленной фирмы являются потребители, поставщики энергоресурсов (естественные монополии), государственные и муниципальные органы власти и управления. Их поведение в решающей степени отражается на функционировании фирмы, протекании в ней трансформаций.

Исходной, базовой проблемой промышленной фирмы является нахождение или создание потребителя (покупателя) ее продукции. В этом контексте промышленный маркетинг можно считать деятельностью по формированию потребителей, поскольку промышленная фирма, как правило, способна функционировать лишь непрерывно, без резких спадов[1]. Иначе она деградирует и разрушится. А это требует непрерывности оборота капитала, равномерности реализации продукции. В условиях кризисности проблема нахождения потребителей приобретает особо острый характер, поскольку расширение платежеспособного спроса в границах себестоимости является одним из наиболее быстрых и наименее затратных средств стабилизации производства промышленной фирмы.

В равномерно функционирующей макроэкономике поиск и создание потребителей представляют собой в общем-то количественную проблему. Здесь необходимы добавочные затраты на рекламу, сбытовую и другую деятельность для получения маржинального эффекта. Что касается транзитивной (переходной) макроэкономики, для которой характерно многократное сокращение спроса, осо-

[1] Причем, чем сложнее производственная структура организации, выше степень интеллектуалоемкости ее продукции, тем выше требования к непрерывности и равномерности производственного процесса.

бенно на продукцию производственно–технического назначения, то в таких условиях задача нахождения и создания (формирования) потребителя значительно усложняется.

Характерные для российской экономики последних десятилетий качественные структурные сдвиги резко изменили структуру потребления. Если в спросе на продукты питания и товары народного потребления изменения не носили качественного характера, то потребление продукции производственно-технического назначения изменилось кардинальным образом. Прежде всего многократно сократились закупки машин, станков, приборов и другого оборудования для производства. Это поставило машиностроительные заводы перед необходимостью резкого перехода от массового и крупносерийного к мелкосерийному и штучному производству станков, машин, приборов и другого оборудования для промышленных предприятий и освоения товаров народного потребления массового спроса для компенсации недогруза мощностей.

Примечательно, что изменение формы собственности мало отразилось на производственных процессах. Определяющим здесь явились кардинальные изменения в системе сбыта продукции. Ввиду чрезвычайно малой ориентированности этой отрасли на экспорт, в переходный период не нашлось компенсаторов сокращения внутрироссийского спроса[1].

Специфическим субъектом деловой среды являются конкуренты. Методологически верно их следует рассматривать в совокупности с потребителями. Это объясняется тем, что и конкурент, и потребитель стоят относительно промышленной фирмы «с другой стороны». Причем сотрудничество промышленной фирмы с потребителем ее продукции носит компромиссный характер, что похоже на ее «негласное» картельное соглашение с конкурентом (цены, сегменты рынка, модели и др.).

**Г. Привлечение инвестиций.**

Осуществление мероприятий по выведению промышленной фирмы из кризиса требует средств. В таком состоянии фирмы, как правило, располагают недостаточными внутренними источниками инвестиций, что требует внешних заимствований. Для топ-менеджмента важно учитывать, что кризис — это один из этапов жизненного цикла фирмы, и к нему следует подходить с соответствующими технологическими мероприятиями.

---

[1] Следует заметить, что в сырьевых отраслях сокращение внутрироссийского спроса в достаточной мере компенсировалось экспортом. Это позволило менеджменту довольно успешно осуществлять антикризисное управление.

Как известно, в индустриально развитых странах обычно число фирм в предбанкротном состоянии составляет 3—4%, а в России таковых, к примеру в 2001 г. было 37%. Российская динамика количества дел о признании предприятий-должников банкротами характеризуется следующими показателями: в 1993 г. — 100; в 1994 г. — 260; в 1997 г. — 4800; в 2001 г. — более 24000[1].

Такое лавинообразное нарастание предбанкротных процессов может свидетельствовать о двух явлениях: 1) действующие макроэкономические механизмы не обеспечивают благоприятных условий для позитивации воспроизводственных процессов в промышленных фирмах; 2) резко утрачивается интерес инвестмента и менеджмента к продолжению производственного бизнеса, что можно оценивать и как кризисное состояние экономической макросистемы (национальной экономики).В мировой практике в качестве одного из популярных средств привлечения инвестиций для модернизации или диверсификации производства используется эмиссия акций. В условиях хронической дефицитности федерального бюджета в отношении производственного сектора экономики, в частности машиностроения, применение (кое-где инициируемое извне) эмиссии акций промышленных фирм представляется одним из крупных резервов стимулирования воспроизводства.

Если владельцы (акционеры и т.п.) кризисных фирм отказываются проводить кардинальную (до 50%) диверсификацию портфеля акций путем эмиссии, то такой процесс может быть инициирован извне органами Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО) и арбитражными судами в качестве меры первого порядка перед ликвидацией производственного организма.

При этом цена эмитируемых акций должна как минимум равняться задолженности перед бюджетом и соответствовать доле капитала, определенной независимым оценщиком[2]. В этом случае в полной мере может проявиться «наблюдательная» функция ФСФО, которая в таком случае через свои территориальные органы могла бы осуществлять предбанкротные действия в отношении кризисных фирм. Мерой второго порядка органов ФСФО могло бы стать инициирование в арбитражных судах решений о принудительной

---

[1] *Трефилова Т.* Было ваше — стало наше?//Экономика и жизнь. — 2001. — №23. — С.1.

[2] Такие оценщики, имеющие сертификат государственного образца, существуют при региональных торгово-промышленных палатах, а также могут быть и отдельными фирмами.

эмиссии акций банкротов на сумму долга предъявителям иска. Причем доля эмитируемых акций по продажной цене должна совпадать с долей уставного капитала, оцененного на момент банкротства независимым оценщиком[1].

Предлагаемый подход к определению доли эмитируемых акций базируется на положении о равенстве прав собственников. В данном случае владельцы фирмы-банкрота для обеспечения равновесия в отношениях собственности обязаны отдать долг своим имуществом, т.е. поделиться частью (в максимальном варианте — целым) фирмы. Такое действие будет актом приведения прав владения и распоряжения в соответствие с правом собственности, имманентным состоянию внешней конкурентно-рыночной среды.

В этой связи трудно согласиться с мнением тех авторов, которые утверждают: «Если в ходе банкротства предприятия арбитражному управляющему будет законодательно разрешено проводить допэмиссию акций, в России может начаться вторая волна передела собственности. Этого нельзя допускать»[2]. Напротив, весь экономический смысл передела собственности заключается в восстановлении равновесия между правом владения и правом распоряжения. По своей экономической сути должник уже не является собственником всего имущества, а лишь имеет на него юридическое право (паспорт владельца). И поэтому ограничение расчета путем передачи части капитала вызовет лишь деформации в экономической среде. Сдерживание перетока капитала оправдано лишь локально по масштабам и срокам, например в рамках специальных государственных целевых программ. Такая мера в масштабе национальной экономики неизбежно будет стимулировать теневые сделки с собственностью, в результате чего сформируется влиятельный, оппозиционный государству слой теневых собственников капитала.

Это дает основание прогнозировать крайне негативные последствия крупномасштабных ограничительных мер в отношении перетока капитала. Например, стимулирование эмиссии акций промышленными фирмами, в первую очередь находящимися в кризисном (предбанкротном) состоянии, позволит, наконец, сформировать в РФ полновесный рынок акций, который может придать импульс инвестиционной и деловой активности, особенно в ее наиболее стагнированном секторе — машиностроении.

---

[1] Составление модели таких мероприятий могло бы стать задачей в деловой игре. Применительно к конкретной фирме на этой основе может быть разработан бизнес-план по выводу ее из кризиса.

[2] *Трефилова Т.* Было ваше — стало наше?//Экономика и жизнь. — 2001. — №23. — С.1.

**Д. Настроения персонала.**

Наряду с формальными группами, соответствующими дискретным элементам организационной структуры фирмы, в трудовом коллективе существуют различные неформальные объединения по интересам. Они возникают, расширяются, сплачиваются организационно, стареют и распадаются под влиянием различных внутренних и внешних факторов. От формальных групп их отличают следующие качества:

1) мотивом их создания являются интересы работников, а не организации в целом;

2) группы носят самодеятельный характер, их функционирование не бюджетируется (хотя их интересы в основном экономические);

3) цели неформальных групп, как правило, не совпадают с целями организации и зачастую имеют деструктивное начало, что проявляется в оппозиционном поведении их лидеров и членов;

4) в условиях кризисной неустойчивости организации неформальные группы и лидеры активизируются;

5) в кризисе влияние неформальных групп на организацию усиливается.

Вышеприведенные обстоятельства требуют от руководства фирмы, находящейся в условиях организационного стресса, специальной работы с неформальными группами и лидерами. Важно учитывать, что последние могут в своем поведении дистанцироваться от группы и быть абсолютно обособленными в стремлениях и поступках. Зачастую такие лица автономно отстаивают личные интересы (расценки, тарифы, требования к качеству продукции, условия и режим работы и др.). Однако вынужденные уступки со стороны администрации (повышение зарплаты, предоставление свободного режима работы, снижение требований к качеству и др.) подрывают авторитет руководства у других работников, провоцируют последних на акции неповиновения (опоздания, забастовки, неотпуск продукции, ультимативные требования по расценкам, неподчинение линейным руководителям и т.п.).

Действия руководства фирмы в отношении такой «рабочей аристократии» должны носить тщательно взвешенный характер, а в условиях кризиса — особенно осторожный. Как показывает практика, в контактах с такими неформальными группами и лидерами для руководства фирмы выгоднее придерживаться общих фраз и не давать конкретных обещаний, поскольку в условиях кризисности, ввиду неустойчивости внешней и внутренней среды, нет гарантий их выполнения.

Таким образом, антикризисный менеджмент в транзитивной экономике представляет собой одну из специфических форм управления организациями, характеризующуюся повышенными требованиями к прогнозно-аналитической составляющей управленческих решений и действий.

## Выводы

1.Термины «управление», «менеджмент» и «администрирование», несмотря на некоторое различие, имеют совпадающую сущность и содержательные элементы, что позволяет рассматривать их в общем плане как равнозначащие (этого мы и будем придерживаться в дальнейшем).

2. Управление представляет собой многогранную деятельность с явно выраженной специализацией по отраслям, масштабам и формам реализации. Это позволяет выделить в нем достаточно целостные управленческие блоки в виде специального менеджмента и исполнителей соответствующих функций. Одним из видов специального менеджмента является антикризисное управление.

3. Менеджер — это управляющий людьми. У антикризисного управляющего должен быть хотя бы один подчиненный.

4. В современном менеджменте сформировались достаточно обособленные блоки — отраслевой, предметный и функциональный, каждый из которых имеет явно выраженную сущностную определенность и специализированное по формам и методам содержание.

5. Происшедшие в нашей стране в 90-е годы XX в. коренные общественно-экономические трансформации сопровождались кризисным состоянием всей структуры хозяйства на макро- и микроуровне. Это акцентировало внимание научной мысли и практических работников на проблеме антикризисного управления. Однако антикризисное управление — это не разовое событие в жизни фирмы, а многократно повторяющееся состояние переходов.

6. Антикризисное управление промышленной фирмой может иметь долговременный и кратковременный (эпизодический) характер. В первом случае такой менеджмент обретает черты многоплановой систематизированной деятельности по технологической реструктуризации фирмы и переводу ее в новое организационное качество. Во втором случае управление представляет собой набор радикальных действий по преодолению кризисности и может именоваться как «кризисный менеджмент».

7. В условиях кризиса обостряются противоречия между различными элементами экономической структуры фирмы (инвесторы, персонал, менеджеры и др.), что требует от топ-менеджмента на этом этапе наибольшего внимания к экспресс-анализу организационно-экономических и психологических процессов и оперативному осуществлению мероприятий, предупреждающих возникновение любых конфликтов.

8. Одной из основных проблем кризисной организации является изыскание средств на осуществление стабилизационных мероприятий. Решение этой задачи включает: а) поиск внутренних резервов за счет реструктуризации производства; б) привлечение средств из внешней среды в виде финансирования специальных программ по линии административных органов, а также путем эмиссии акций, продажи объектов, получения займов и т.п.

9. Определяющее влияние на изменение структуры производства промышленных фирм России в последнее десятилетие оказали кардинальные изменения в системе сбыта продукции. В то же время изменение формы собственности мало отразилось на производственных процессах, технологии стимулирования персонала.

10. В последние годы в Российской Федерации наблюдается резкое нарастание предбанкротных процессов, что является одним из симптомов неустойчивости экономики на макроуровне. Это требует от топ-менеджмента относительно устойчивых промышленных фирм ускоренного овладения арсеналом средств и навыков антикризисного управления.

## Контрольные вопросы

1. Когда в экономической литературе возник термин «менеджмент»? В чем сходство и различие терминов «управление», «менеджмент, «администрирование»?

2. Назовите основные содержательные элементы категории «управление». Какие понятия в экономической литературе связывают со словом «менеджмент»?

3. Прокомментируйте основные принципы специализации в современном менеджменте.

4. Как характеризуется смена способа производства в нашей стране и как это проявляется в системе хозяйства на макро- и микроуровнях?

5. Что означает термин «кризисное состояние организации»?

6. Охарактеризуйте понятия «антикризисное управление» и «антикризисный менеджмент».

7. Охарактеризуйте антикризисный менеджмент хозяйственной организации (фирмы) в широком и узком смысле слова.

9. Кризисный и антикризисный менеджмент (общее и особенное).

10. Балансирование каких интересов и каких групп призван обеспечивать топ-менеджмент кризисной организации?

11. Какими потенциальными источниками ресурсов для реабилитации располагает кризисная фирма?

# Глава 2. Классический менеджмент в антикризисном управлении

Антикризисное управление представляет собой совокупность форм и методов для решения управленческих задач, сформировавшихся и выкристаллизовавшихся за годы развития менеджмента как науки и практики. Наиболее рельефно в нем проявляется ситуационный подход. Это объясняется высокой изменчивостью во времени и пространстве состояния внутренней и внешней среды кризисной организации. Основной отличительной особенностью конкретной ситуации является ее реальность (а не гипотетичность). Поэтому и принятие управленческого решения в соответствии с конкретной ситуацией, особенно в кризисном состоянии организации, должно быть конкретным. В равновесной (сбалансированной) организации целый ряд управленческих решений может быть общенаправляющим и виртуальным, поскольку они не призваны приводить к конкретным изменениям. Напротив, в кризисной организации основная часть управленческих решений призвана вносить улучшающие изменения, а следовательно, и решения должны быть конкретными. В этом — одно из ситуационных отличий специального антикризисного управления от общего управления организацией.

Особенностью разработки решений в антикризисном управлении является их базирование на анализе конкретных ситуаций с обязательным учетом граничных параметров обеспечения неизменности качества системы, т.е. условий сохранения базовых характеристик организации (структура фондов, персонал, профиль деятельности, основная продукция и т.п.). Эта постоянная очерченность антикризисного менеджмента указанными граничными параметрами сообщает ему специфику, выделяющую из других специализаций менеджмента.

Тем не менее в антикризисном управлении присутствуют многие классические школы менеджмента в виде различных форм и методов. Это касается как методологии исследования, прогнозирования управленческих ситуаций, так и методик разработки и реализации управленческих решений.

В современном антикризисном менеджменте наиболее рельефно представлены следующие концептуальные направления, или управленческие школы:

1) операционно-административная;
2) человеческих отношений и поведений;

3) количественная;
4) системно-ситуационная;
5) организационной культуры;
6) процессуальная.

Каждое из выше названных концептуальных направлений специфицируется центральной управленческой проблемой и формами ее решения. Важно иметь в виду, что управленческая наука и практика собирают в себе большое множество концептуальных построений, которые составляют специальный предмет. Мы останавливаем внимание лишь на тех управленческих школах, которые наиболее четко проявляются в современном антикризисном менеджменте[1].

## *§ 1. Операционно-административная школа*

Основоположники **теории управления операциями и теории администрирования** Фредерик Тейлор (1856—1915) и Анри Файоль основное внимание своей научно-практической мысли сосредоточили на поиске оптимизационного механизма внутрифирменной организации: первый — на уровне линейного персонала, второй — на уровне администрации фирмы[2]. Операционно-организационные рекомендации Ф. Тейлора и принципы управления А. Файоля находят применение и в современном менеджменте.

Для антикризисного управления производственной деятельностью на внутрифирменном уровне актуальны следующие выводы и рекомендации Ф. Тейлора:

1) менеджмент способен максимизировать благосостояние как собственников (работодателей), так и персонала (наемных работников), поскольку интересы обеих групп оказывают взаимно стимулирующее действие (в этой связи задача антикризисного управ-

[1] О выделении и группировках различных управленческих школ продолжаются довольно острые дискуссии. Предложенная группировка управленческих школ применительно к антикризисному менеджменту носит вариативный характер и не претендует на исключительность.

[2] В экономической литературе существуют довольно сильные разночтения в именовании школ Ф.Тейлора и А.Файоля. Общим и объединяющим в них является то, что эти школы заслужили право именоваться классическими. Также с современных позиций обе они в совокупности образуют единый управленческий комплекс организации, а именно: управление операциями (нижнее звено) и администрирование (верхнее звено). Это дает основание объединить указанные научные направления (концепции) в единую операционно-административную (классическую) школу (хотя право именоваться классическими заслужили проверкой временем и другие управленческие школы).

ления может быть сведена к согласованию интересов собственников и работников на путях выведения фирмы из кризиса);

2) производительность труда оказывает решающее влияние на эффективность в промышленности (в условиях дефицита ресурсов, характерного для кризисных организаций, увеличение организационными мерами производительности труда становится одним из наиболее реальных средств повышения эффективности производства);

3) применение научных методов является важнейшим условием развития менеджмента (применительно к антикризисному управлению этот постулат формулируется в виде требования научного подхода к анализу динамических процессов в кризисной организации, к составлению перспективной модели ее равновесного состояния и разработке обеспечивающих механизмов);

4) организация выиграет, если в ней каждая группа работников сосредоточится на том, что она умеет делать наиболее успешно (в условиях организационного стресса у руководителей нет запаса времени на переподготовку кадров, поэтому наименее затратным средством повышения эффективности может стать распределение задач между работниками таким образом, чтобы каждый сосредоточился на тех функциях, с которыми он справляется наиболее успешно);

5) награда должна следовать очень быстро за выполнением работы (в кризисной организации, несмотря на крайнюю ограниченность денежных ресурсов, следование этому правилу имеет особое значение, поскольку в противном случае не удастся ни сформировать доверяющую команду, ни решить наиболее острые практические задачи);

6) там, где это не вредит делу, надо идти на уступки рабочим, так как уступки — это тоже награда (в условиях организационного стресса одной из центральных задач руководства становится сплочение трудового коллектива, обеспечение сотрудничества управляющих и рабочих. Одним из средств сглаживания противостояний могут стать порционированные уступки отдельным требованиям рядовых инженеров, техников, рабочих).

В общем виде «тейлоризм — это классическая геометрия труда, важнейшими аксиомами которой являются организационная гармония и экономическая и психологическая целесообразность» [3, с.174].

Весьма поучительно для антикризисного менеджмента следующее замечание последнего представителя тейлоризма — Генри Форда: «Задача предприятия — производить для потребления, а не

для наживы или спекуляций. Стоит сообразить народу, что производитель ему не служит, и конец его недалек»[1]. Это предупреждение касается не только внешнего, но и внутреннего взгляда на фирму. В кризисном состоянии важно, чтобы члены трудового коллектива были убеждены в целесообразности их усилий по поддержанию производства, его модернизации и реконструкции. Если же коллектив разочаруется в полезности своих напряжений, то завод (фабрику и т.п.) вряд ли удастся вытащить из кризисной ситуации. Сформировавшаяся на пятилетие позже учения Ф.Тейлора концепция администрирования придала новое качество научному менеджменту, наполнив системным содержанием работу управленческого персонала (аппарата). Практика показывает, что именно квалификация управленческого звена, его организованность и интеллект становятся решающим фактором в антикризисном менеджменте, который предъявляет наиболее жесткие требования к качеству управленческих решений и точности (по содержанию и граничным параметрам) их реализации.

Общепризнанным автором теории администрирования считается А.Файоль. Применительно к антикризисному менеджменту концепция администрирования предлагает исследовать деятельность всей кризисной организации (а не ее фрагментов — как это проявляется в тейлоровском подходе) с точки зрения широкой перспективы и на этой основе разрабатывать **принципы управления**, обеспечивающие достижение искомого результата — выхода из кризиса. В книге «Общий и промышленный менеджмент» (1916) А.Файоль заложил основы теории административного управления[2]. В разработанных им принципах управления сформулированы правила построения и функционирования управленческого аппарата фирмы, многие из которых актуальны и для современного менеджмента.

Рассмотрим некоторые из этих принципов применительно к антикризисному управлению:

1) разделение труда (следует четко разделить функции антикризисных управляющих, чтобы исключить дублирование и безответственность);

2) власть и ответственность (только наделение четкими полномочиями позволяет возложить на менеджеров конкретную ответственность за результаты работы);

---

[1] *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика. 1989. С.18.

[2] См.: *Файоль А.* Общее и промышленное управление/Пер. с англ. — Л. — М., 1924.

3) дисциплина (в неустойчивой организации зачастую ослабевает дисциплина, что еще более ухудшает ситуацию; поэтому от высшего менеджмента требуются повышенные усилия для поддержания и ужесточения дисциплины на всех уровнях управления и в низовом звене);

4) единоначалие (оно особенно актуально, «когда на корабле пожар»);

5) приоритет общего над частным (в кризисной фирме все должно быть подчинено главной задаче — выходу из кризиса);

6) справедливость (она особенно важна в условиях организационного стресса, когда даже малые несправедливые действия руководства могут привести к общественному взрыву);

7) стабильность рабочего места (в кризисной организации одним из средств стабилизации внутренней среды может быть сохранение неизменности рабочих мест, отказ от частых перемещений работников, что призвано придать им уверенность);

8) корпоративный дух (лишь коллектив, живущий как одна семья, может успешно преодолеть кризис; поэтому формирование корпоративного духа является одной из центральных задач антикризисного менеджмента).

По мнению А.Файоля, по мере подъема по управленческой лестнице важность административной установки возрастает, а технической — снижается. Следует заметить, что эта закономерность характерна для прогнозируемых организаций будущего, в которых высшее руководство будет все более отходить от конкретного производства, концентрируя внимание на маркетинге и финансах. Напротив, в антикризисном менеджменте сохраняется, а кое-где и усиливается его техногенная составляющая. Это объясняется тем, что для вывода производственной фирмы из кризисного состояния, как правило, недостаточно административных мер, а требуются развернутые мероприятия по освоению новых изделий, оптимизации технологических процессов, переподготовке кадров и т.п., которые могут выступать решающим фактором улучшения ситуации. В этом заключается одно из специфических качеств антикризисного управления, отличающее его от общего менеджмента.

Таким образом, различия в подходах к антикризисному менеджменту с позиции концепций Ф.Тейлора и А.Файоля имеют не сущностный, а уровневый характер. Каждая из них занимает в антикризисном менеджменте свое место, образуя в совокупности целостную управленческую школу.

## *§ 2. Школа человеческих отношений и поведений*

Это научное направление, сформировавшееся в 30—50-е годы XX в., подвергло критике концепцию **«экономического человека»** (учение Тейлора—Файоля) как центрального объекта стимулирования полезной деятельности и обосновало необходимость анализа в процессе труда психологической деятельности индивидов.

Первые широкие исследования психологических факторов в процессе производства связывают с работами Гуго Мюнстерберга (1863—1916), которого считают основоположником промышленной психологии, психотехники (тестирование, отбор кадров и др.). В наиболее полном виде концепция использования человеческих отношений в формировании коллективов и мотивации их деятельности получила отражение в работах Джорджа Элтона Мэйо (1880—1949).

На основании многолетних (1927—1939) исследований психофизических процессов в многотысячном коллективе завода телеграфных аппаратов в г. Хоторне (штат Иллинойс) Дж. Э. Мэйо, Ф. Ретлисбергер и другие сформировали специальную философию менеджмента — **«систему человеческих отношений»**. Эксперименты показали, что на трудовую деятельность сильно влияют отношения в небольших неформальных группах. Применительно к антикризисному управлению идеи Мэйо и Ретлисбергера формулируются следующим образом:

1) с каждым работником надо обращаться как с индивидуальной личностью (в условиях организационного стресса чрезвычайно необходим индивидуальный подход к каждому члену коллектива, с тем чтобы придать ему устойчивость и определить функции по стабилизации обстановки);

2) на трудовую активность сильно влияют личные проблемы, которые не могут быть простыми (это требует от менеджеров разного уровня в условиях кризиса повышенного внимания к личным проблемам подчиненных и непременной помощи);

3) отношение к труду сильно зависит от отношений в небольших неформальных группах (такие группы могут создать невыносимые условия для производительной работы не только отдельных членов, но и организации в целом; поэтому нейтрализация неформальных групп в условиях кризиса должна быть возложена лично на руководителей соответствующих подразделений со строгой отчетностью);

4) эффективная информация может быть решающим фактором производства (стройная система внутрифирменной информации особенно необходима организациям, находящимся в неустойчивом состоянии, когда от ее достоверности, полноты и оперативности нередко в решающей степени зависят четкость действий персонала и судьба фирмы);

5) самым сильным фактором в трудовых отношениях является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе (этот момент важно использовать при формировании корпоративного духа организации, единого стремления к ее защите от распада и расформирования);

6) главным критерием отбора управляющих, особенно нижнего звена, является владение искусством общения с людьми (неустойчивое экономическое состояние организации отражается и на благополучии персонала; это требует от менеджеров высокого искусства общения с подчиненными, снятия острых проблем и т.п., с тем чтобы удержать людей от акций неповиновения).

Приведенные положения концепции человеческих отношений характеризуют выход проблемы мотивации персонала за рамки чисто товарно-денежных (экономических) отношений и существенное возвышение психологической составляющей. В условиях рынка именно такая система управления, где основное внимание уделяется человеческим отношениям, является наиболее оптимальной.

В экономической литературе получил довольно широкое применение термин **«человеческий фактор»**. Под этим обычно понимают личность, группу лиц, коллектив, общество, включенные в систему управления. В данном контексте человеческий фактор рассматривается как субъективно-психологический аспект управленческой программы. В зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации (спокойная, неспокойная, уравновешенная, возмущенная, инерционная, быстро меняющаяся, кризисная и т.п.) роль человеческого фактора изменяется. Особенно она возрастает в кризисных организациях, где осуществление стабилизационных мероприятий (реконструкции, реструктуризации, диверсификации, замены производимой продукции и т.п.) предполагает заинтересованную работу каждого члена коллектива, более глубокое использование личностных достоинств[1].

---

[1] По этому поводу президент компании SONY Акио Морита заметил следующее: «Многие иностранцы, посещая нашу фирму , удивляются, как мы, используя ту же технологию , то же сырье, что и в Европе и США, добиваемся более высокого уровня качества. Они не понимают, что качество дают не станки , а люди» (*Морита А.* Сделано в Японии. История фирмы «Сони». — М., 1993. С.69).

Логическим продолжением управленческой концепции человеческих отношений явились исследовательские работы о поведенческих проявлениях в процессе трудовой деятельности. Наряду с развитием теории общего менеджмента, эти исследования и базирующиеся на них рекомендации имеют большое значение для антикризисного управления. Несмотря на различия объектов исследования (в первом случае — это отношения между людьми в группах, а во втором — поведение человека в зависимости от ситуаций), предмет изучения и в концепции человеческих отношений, и в поведенческой концепции весьма сходен. Это реактивные действия людей на различные условия в зависимости от личностных качеств и их проявлений во взаимоотношениях в коллективе. Отношения в коллективе и поведенческие проявления в своей совокупности формируют **психологическое поле организации**, которое особым специфическим образом реагирует на изменение среды и участвует в достижении поставленных целей. Что касается кризисной организации, то ее психологическое поле характеризуется крайне высокой психологической напряженностью и обусловленной этим слабой психологической устойчивостью системы. Такое состояние психологического поля кризисной организации, наряду с недостатками, сообщает топ-менеджменту некоторые преимущества. Главное из них — в высокой готовности неуравновешенной, напряженной психосистемы к резким и значительным изменениям (ввиду разбалансировки системы и ослабления сдерживающих сил).

В современном антикризисном менеджменте могут найти творческое применение выводы и рекомендации на основе «теории X и Y» Дугласа Макгрегора (1906—1964), которого считают одним из основоположников поведенческой доктрины. В экстремальных оценках через призму «теории X и Y» управление кризисной организацией может быть построено по одному из следующих диаметральных типов:

**Управление типа X.** Основывается на том, что человек избегает работу, не желает брать на себя ответственность и предпочитает, чтобы им управляли. В таких оценках персонала антикризисный менеджмент должен базироваться на жестком принуждении к работе и назначении авторитарных руководителей на разных этажах управленческой структуры.

**Управление типа Y.** Строится на том, что выполняемая работа представляет для человека естественную потребность, он способен к самоконтролю и его ответственность по отношению к организации зависит от вознаграждения.

Естественно, что в реальном менеджменте нет в чистом виде ни системы типа X, ни системы типа Y. Однако в зависимости от качественного свойства фирмы, степени ее кризисности может оказаться предпочтительной одна из этих систем. Попытки их комбинирования привели к возникновению объединительных концепций[1]. Однако несмотря на ортодоксальность «Теории X и Y», для антикризисного управления она представляется более предпочтительной. Это объясняется тем, что в неустойчивом состоянии организации приобретают повышенную значимость четкость организационных структур, категоричность решений и неукоснительность их исполнения. Причем для промышленных фирм, находящихся в состоянии глубокого организационного стресса, оказываются более эффективными подходы к менеджменту по системе типа X. Напротив, для фирм, осуществляющих антикризисные меры в условиях относительной стабильности, предпочтительна система управления типа Y.

Значительный вклад в развитие теории мотивации на основе поведенческой концепции внес Абрахам Маслоу (1908—1970)[2]. Предложенная им «пирамида потребностей» (Пирамида Маслоу) базируется на следующих трех постулатах:

1) люди постоянно нуждаются, и их потребности никогда не могут быть удовлетворены;

2) неудовлетворенность потребностей побуждает к действию;

3) существует определенная иерархия потребностей, обусловленная объективными и личностными факторами.

Потребности двух нижних уровней А.Маслоу называл дефицитными, а трех верхних — роста (рис. 2). Через Пирамиду Маслоу кризисную организацию можно представить в двух основных состояниях: 1) выживание; 2) развитие.

Невозможно эффективно решать задачи развития организации не достигнув определенной ее стабилизации. Это, однако, не исключает возможности и необходимости разработки и поэтапного осуществления некоторых мер развития параллельно с основными стабилизационными действиями. Что касается потребностей в кол-

---

[1] В числе широко известных «теория Z и A», предложенная Уильямом Оучи. См.: *Оучи У.* Методы организации производства.Теория Z. Японский и американский подходы. Пер.с англ. — М.:Экономика, 1984.(William G.Ouchi — в некоторых русских изданиях — У.Оути). Также о теории Z см.: *Пшенников В.В.* Японский менеджмент.27 уроков для нас. — М.: Япония сегодня,1997.

[2] *Maslow A.* Motivation and Personality. 2-ed. — N.Y.: Harper and Row, 1954.

Рис. 2. **Пирамида Маслоу**

лективе, то методика их ранжирования по Маслоу может быть весьма полезной для дифференцированной мотивации конкретных групп работников. Такой подход может быть эффективен в условиях острого дефицита денежных средств, характерного для кризисных организаций, когда необходимо отобрать ключевые группы работников и четко их простимулировать для выполнения стабилизационных функций.

Таким образом, школа человеческих отношений и поведений дает интересный инструментарий для исследования проблем и решения прикладных задач антикризисного управления. Многие сформировавшиеся в рамках этого научного направления теоретические выводы и рекомендации имеют актуальность для современного менеджмента.

## *§ 3. Количественная школа*

Бурное развитие математического аппарата, электронно-вычислительной техники, с одной стороны, и усложнение экономических систем — с другой, вынесли на повестку дня проблему использования количественных методов расчетов в проектировании и обеспечении функционирования хозяйственных организаций микро- и макроуровня. Экономико-математические расчеты в оценке кризисной ситуации и составлении многовариантной вероятностной картины ее развития представляют особенную ценность для антикризисного управления, где предъявляются наиболее высокие требования к быстроте принятия решений (естественно, без ущерба их качеству).

Зарождение количественной школы обычно относят к 50—60-м годам XX в., когда в мире получило активное развитие экономико-математическое моделирование. В числе первооткрывателей этого научного направления в менеджменте называют американских профессоров В. Леонтьева[1], Дж. Марча и Х. Саймона[2]. В России математические концепции управления получили развитие в работах академиков Л.В. Канторовича, С.С. Шаталина, Н.Я.Петракова и др. За ту сложность, которую представляет собой составление программ, описывающих экономические процессы взаимодействия субъектов и объектов управления, количественную школу называют также **школой управленческой науки.**

Компьютеризация сбора и обработки управленческой информации представляет собой один из основных инструментов антикризисного менеджмента. В нем находят наиболее широкое применение следующие положения и **приемы количественной школы:**

1) экономико-математический анализ генезиса событий в кризисной организации;

2) методы количественных измерений в оценке управленческих решений;

3) экономико-математическое моделирование развития кризисной ситуации;

4) разделение процесса разработки решений на серию последовательных шагов («дерево целей»).

Процесс принятия решений на основе количественных методов состоит из следующих этапов:

**1 этап — определение границ и критериев.** Для решения управленческих задач в кризисной организации имеется крайне ограниченный набор ресурсов (фонды, люди, время и др.). При этом управляющие жестко ограничены в точности решений, поскольку даже небольшие отклонения могут привести к необратимым (невосполнимым) утратам. В неустойчивом состоянии промышленной фирмы основными ограничителями являются материально-финансовые ресурсы и налоговое поле (относительно постоянная сумма регулярных налоговых и внешних платежей). В этих границах управляющие вынуждены обеспечивать не только простое воспроизводство, но и добиваться постоянных приращений в направлении выхода из кризиса (т.е. осуществлять развитие). Поскольку управленческие решения, как правило, многовариантны, то для отбора лучшего из них нужны критерии, или стандарты фирмы. По-

---

[1] *Леонтьев В.В.* Межотраслевая экономика. — М.: Экономика, 1997.

[2] *March J.G.* and *Simon H.A.* Organisations. N. Y.: Wiley, 1958.

следние имеют индивидуальный характер для каждой организации, а в условиях кризиса, как правило, ужесточаются.

**2 этап — выявление альтернатив.** Его суть заключается в нахождении иных, кроме известного, вариантов решения управленческой задачи. Это необходимо для получения неожиданно благоприятного развития событий в кризисной организации, имеющей в силу такого своего состояния повышенную восприимчивость к переменам. Высшему руководству (топ-менеджменту) важно иметь в виду, что даже в условиях организационного стресса в управленческом аппарате довольно сильно нежелание заниматься поиском альтернативных вариантов решений, и его работники склонны к формализму. Поэтому для пользы дела контроль за такой работой желательно брать на себя высшим руководителям фирмы. Тем более, что может сформироваться такой вариант решения, который предусмотрит ущемление интересов части управляющих высшего звена. Причем, в кризисной организации такой вариант решения наиболее вероятен ввиду ее предрасположенности к крутым переменам.

**3 этап — сравнение альтернатив.** Практика показывает, что эффективность такой работы выше там, где разработка, изобретение альтернативных вариантов решения и их оценка осуществляются разными исполнителями. В этом случае оценщики всецело сосредоточиваются на интересах фирмы, и их не затрагивают амбициозные интересы разработчиков идей. Сложность задачи сравнения вариантов обусловлена наличием, как правило, нескольких оценочных критериев. Для упрощения сравнений приходится некоторые критерии объединять,что добавляет неточности. Поэтому очень важно провести четкое ранжирование критериев, применяя соответствующие коэффициенты влияния на общий результат. Величины таких коэффициентов во многом зависят от состояния организации. Для кризисной фирмы *основными критериями эффективности управленческого решения* являются:

1) плюсовой бухгалтерский баланс;
2) прирост объема продаж;
3) сохранение численности персонала;
4) сокращение задолженностей по налогам и другим обязательным платежам.

При этом главным (определяющим) критерием выступает обеспечение как минимум нулевого платежного баланса.

Следует иметь в виду, что для кризисной организации вопросы сохранения интеллектуалоемкой продукции, сокращения персонала, функционирования объектов соцкультбыта отодвигаются

на второй план. Поэтому высшее руководство, выбирая варианты решений по актуальным критериям, должно все же находить ресурсы и для хотя бы частичного решения названных стратегических проблем[1].

**4 этап — выбор.** В кризисной ситуации резко возрастает ответственность за выбранный вариант решения. В условиях организационного стресса обычно не находится идеальное решение. Это объясняется отсутствием достаточной информации, а также времени на анализ ситуации и выработку решения. И все же даже из того набора альтернатив, который удается сформировать, руководство обязано выбрать оптимальный. Однако практика показывает, что в силу множества субъективных факторов и избранный вариант решения в последующем подвергается довольно сильной доработке. Поэтому при внедрении (исполнении) принятых решений должна быть налажена четкая обратная связь, что позволит своевременно вносить эффективные управленческие коррективы.

Одним из базовых методов количественной школы в менеджменте выступает экономико-математическое моделирование. Основным назначением модели является изображение ситуации в облегченном для понимания виде. Моделирование развития событий с помощью компьютерной техники особенно полезно в условиях организационного стресса, когда необходимо тщательно просчитать прежде всего негативные последствия предлагаемых вариантов решений («теория игр», «аналоговые модели» и т.п.)

## *§ 4. Системно-ситуационная школа*

Развитие фирм, а также экономических макро- и мегасистем к 60-м годам XX в. обнажило проблему учета их соотнесенностей и взаимосвязей в пространстве и во времени. Это явилось основой для соответствующих исследований, которые развились в концепции системного и ситуационного подходов в менеджменте.

Основная суть системного подхода заключается в рассмотрении **совокупности элементов организации в виде целостной системы**, которая, как их интегративная форма, обладает качествами, нехарактерными элементам. В такой постановке элементами системы фирмы являются ее производственные, маркетинговые, финансовые и другие подразделения. А в масштабах макроэкономики уже сама фир-

[1] Именно в таком ключе действовали многие руководители оборонных заводов России в условиях хронических недоплат госзаказчика в 90-е годы XX в. Это позволило им сформировать новый интеллектуальный фундамент для подъема производства в первом десятилетии XXI в.

ма рассматривается как элемент макросистемы, интегрирующей в новое качество множество фирм, инфраструктурных и иных формирований.

Развитие системного подхода явилось реакцией на возрастание роли учета взаимосвязей внутренних элементов организации (люди, фонды, структура, технологии, коммуникации и т.п.) в получении нового качества менеджмента. «В настоящее время системный подход можно считать универсальной методологией менеджмента, суть которой — формирование образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды» [3, с.196]. В антикризисном управлении системный подход выступает базовой методологией в оценке состояния кризисной организации, прогнозировании развития событий и разработке решений по направлению их в заданное русло. Системный подход предполагает рассмотрение организации как целостной системы в меняющейся среде. Он требует учета складывающихся ситуаций, что особенно важно в организациях, находящихся в состоянии стресса.

Это подтверждает тезис о том, что для антикризисного управления предпочтительно рассмотрение в единстве системного и ситуационного подходов и применение соответствующей объединительной методологии, т.е. в некоторой мере рассмотрение системного и ситуационного подходов как единой методологии антикризисного менеджмента выступает в качестве его отличительной особенности[1]. Если в общем менеджменте в действиях управляющего можно допустить чисто ситуационный подход, то в антикризисном управлении недоучет качества системы, которую представляет собой кризисная фирма, а также динамики мезо- или макросистемы, элементом которой она является, чреват неточными решениями и круп-

---

[1] Следует заметить, что среди экономистов нет особых разногласий относительно близости и возможного единства системного и ситуационного подходов в общем менеджменте. Например, профессор И.Н. Герчикова пишет: «Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.» (*Герчикова И.Н.* Менеджмент. С.18).

Профессор В.Г. Смольков считает, что «ситуационный, или кейсовый (от англ. *Case* — ситуация), подход к управлению, так же как и системный, является скорее способом мышления, чем набором конкретных действий» [3, с. 197].

Или: «Теоретически представление об организации как органической части целого сформировалось благодаря распространению на объекты управления теории систем и разработке в конце 60-х годов ситуационного подхода». (См.: *Кохно П.А.* и др. Менеджмент/ П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Коморов. — М.: Финансы и статистика, 1993. С.37).

ными потерями. В этом заключается главная причина системно-ситуационной направленности антикризисного менеджмента.

Системно-ситуационный подход в антикризисном управлении предполагает осуществление мониторинга внутренней и внешней среды фирмы, экспресс-анализа состояния системы, составление прогнозов развития ситуации и разработку многовариантных управленческих решений, адекватных ее изменению.

Одной из разновидностей системно-ситуационного направления в менеджменте является **маркетинговая концепция**, которая в применении к кризисным организациям имеет некоторые особенности, обусловленные чрезвычайно высокой изменчивостью среды и острой дефицитностью ресурсов (прежде всего финансовых и временных).

В общем виде решение конкретных проблем антикризисного управления с позиций системно-ситуационного подхода предполагает выделение следующих компонент [1, с.18—19]:

**существо** проблемы (в чем заключается основное несоответствие между равновесным и кризисным состоянием фирмы);

**локализация** проблемы (в какой сфере, области, отрасли, отделе фирмы проявляется основная часть кризисности);

**кто «владеет»** проблемой (какое отделение фирмы в наибольшей мере заинтересовано в устранении конкретного явления кризисности);

**масштаб** проблемы (насколько существенны для фирмы проявления конкретной кризисности);

**временной график** зарождения и динамики проблемы (когда возникла кризисность, как она развивалась во времени, каковы прогнозы ее дальнейшей динамики).

Исследование причин кризисности организации и разработку мероприятий по их преодолению удобно осуществлять методами анализа конкретных ситуаций. Выделяют следующие пять типов анализа конкретных ситуаций [1, с.62—63]:

1) **всесторонний** (глубокое изучение ключевых проблем кризисности организации в совокупности ее внутренней и внешней сред);

2) **специализированный** (выделяется центральное проблемное звено кризисной организации и проводится его углубленное изучение);

3) **инициативный** (выбирается проблемный аспект или разрабатывается альтернативный вариант решения по выходу из кризиса);

4) **«на выживание»** (исследуются граничные параметры обеспечения неизменности системы кризисной организации);

5) **интегрированный** (привлечение информации о функционировании других организаций деловой среды, мезо- и макросистем).

Показанная выше стратификация проблемы кризисности и типизация анализа конкретных ситуаций может применяться как для фирмы в целом, так и для отдельных ее подразделений. Такой многоуровневый подход к анализу и разрешению проблемы кризисности организации позволит, с одной стороны, глубже и структурно четче разобраться в существе проблемы, с другой — вовлечь больше ресурсов разных уровней в ее разрешение на основе системно-ситуационных методов.

## *§ 5. Школа организационной культуры*

На рубеже 80—90-х годов прошлого века в менеджменте сформировалось концептуальное направление, получившее название «Школа организационной культуры»[1]. Его родиной считается Япония.

**Исходной посылкой** данного научного направления является следующий тезис: повышение общей технической, образовательной культуры персонала, культуры межличностных отношений приносит более высокий производственный эффект, нежели любые отдельные узкопрофильные инвестиции.

Появление этого направления в менеджменте явилось реакцией на информационный взрыв, на резкое расширение общетехнической информированности персонала и повышение за счет этого его интеллектуально-производственного качества (эвристический рост, общее повышение производственно-технологической квалификации, предрасположенность к высокоинтеллектуализированному труду). В общем виде **сущность** данного научного направления сводится к тому, чтобы «...раскрепостить личность и через ее инициативность обеспечить дальнейшее развитие экономики страны, но при этом сохранить ее социальную ориентацию в максимально возможной мере»[2]. Применительно к антикризисному менеджменту методология и методики школы организационной культуры проявляются в систематическом обучении персонала как специальным, так и общетехническим, экономическим знаниям, привитие ему

---

[1] «Под организационной культурой понимаются совокупность господствующих в данном коллективе ценностей, убеждений, установок, а также общий моральный климат, помогающие работникам понять назначение организации в целом (смысла их деятельности, во имя чего они работают), механизм ее функционирования и тем самым создать нормы деятельности и поведения, правила следования им» (*Лительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учеб. пособие. — М.: Дело, 1999. С.76).

[2] *Пшенников В.П.* Указ. соч. С.4.

повышенной организованности, маневренности, умения самостоятельно ориентироваться в форс-мажорных (кризисных) ситуациях. Именно высокая обученность и профессиональная интеллектуализированность работников всей управленческой структуры фирмы в данном контексте может выступать как основа для оптимизационного антикризисного менеджмента.

В шторм неопытная команда корабля спускает паруса и отдается на волю волн, а высокоорганизованная, напротив, используя сильный ветер, ускоряет движение к цели. Аналогично и в менеджменте:

— высококвалифицированная команда менеджеров использует кризис для перевода фирмы в новое, более высокое экономическое качество (оптимизирует структуру, переаттестовывает и переставляет кадры и др.);

— высококвалифицированные инвесторы укрупняют свои пакеты акций и улучшают управляемость фондами;

— высококвалифицированный технический персонал осуществляет реконструкцию производства и освоение новой (нетрадиционной) продукции.

В целом, концептуальное направление «организационной культуры» представляет собой симбиоз следующих трех наиболее выраженных тенденций в современном менеджменте:

— демократизация (усиление демократических начал в управлении);

— технологизация (усиление внимания к техническому уровню производства);

— интернационализация (придание управлению международного характера, выравнивание национальных различий в менеджменте).

Рассмотрим эти слагаемые более подробно в ракурсе антикризисного управления.

**А. Демократизация.**

Такая тенденция проявляется в вовлечении персонала фирм (от рабочего до руководителя высшего звена) в процесс выработки управленческих решений по выходу из кризиса. Это достигается следующими путями:

1) приобретение работниками акций, облигаций и других ценных бумаг и через это расширение имущественного участия персонала в управлении делами кризисной фирмы (для этого провести эмиссию акций, облигаций и пополнить уставный фонд);

2) административное (экономическое) делегирование прав низовым производственным звеньям в выработке управленческих ре-

шений (вовлечение мастеров, технологов, рабочих в «кружки качества», проблемные группы и т.п.);

3) расширение участия профсоюзов в решении вопросов мотивации к труду, эргономики и социального развития трудовых коллективов.

**Б. Технологизация.**

Научно-техническая революция ознаменовалась рядом открытий, которые коренным образом перестроили отношение ко многим традиционным представлениям о производстве. В этих условиях перед фирмой, находящейся в кризисном состоянии, встает дилемма: или путем сокращения площадей и перестановок оборудования активизировать процессы в традиционном производстве, или, продав часть фондов, на вырученные средства приобрести принципиально новую технологию для выпуска той же или родственной продукции. Второй путь представляет собой более радикальное средство преодоления ущерба от морального износа второго рода.

Практика показывает, что для выхода промышленной фирмы из состояния кризиса недостаточно финансовых мероприятий, а требуется глубокая работа по технологическим усовершенствованиям. Причем в последнее время роль последних возрастает, что объясняется ускорением технического прогресса.

**В. Интернационализация.**

Происходящие в настоящее время глобализация экономики, укрупнение транснациональных корпораций, реструктуризация межгосударственных экономических образований (ЕС, ОРЕС, СНГ, Шанхайская ассоциация, Исламская Конференция и др.) придают новые черты характеру управления.

**Первое** — это унификация форм и методов менеджмента на базе международного опыта.

**Второе** — внедрение интегрированных форм и методов управления как в корпорации, так и в различные национальные административно-экономические организации.

**Третье** — интенсификация обмена управленческой информацией, унификация структурных форм хозяйственных организаций (фирм), их финансово-экономической, производственно-технической и другой документации, терминологии.

**Четвертое** — совпадение сроков и сходство форм проявления кризисности в организациях и интернационализация методов осуществления антикризисного управления на макро-, мезо- и микроуровне.

Интернационализация антикризисного управления проявляется в том, что наступление кризисности в производственных фирмах все более обусловливается отраслевыми, а не территориальными процессами на мегауровне. Например, спад цен на нефть вызывает сокращение совокупного спроса в странах-экспортерах и сжатие производства товаров прежде всего длительного пользования, предметов роскоши. Напротив, развертывание военных действий в одном из регионов мира влечет увеличение спроса на горюче-смазочные материалы и оживление соответствующей (нефтеперерабатывающей) промышленности. Высокие урожаи сельхозпродукции приводят к падению цен на продовольствие, что не позволяет фермерам окупить затраты, и как следствие вызывает сокращение закупок ими сельхозтехники; это, в свою очередь, вызывает кризис у сельхозмашиностроителей.

Как видно из приведенных примеров, процессы оживления деловой активности и кризисности в производственных фирмах обусловлены главным образом **межотраслевыми** (а не территориальными) взаимодействиями. Это указывает на необходимость того, чтобы при осуществлении антикризисного менеджмента промышленной фирмы уделялось возрастающее внимание учету динамики деловой активности в межотраслевом разрезе на мегауровне.

## *§ 6. Процессуальная школа*

Подход к управлению как к процессу представляет собой современное, еще не устоявшееся в категориальном отношении и принципиальной структуре научное направление в менеджменте. Его **сущность** заключается в том, что управление рассматривается как **единый процесс воздействия на организацию**, а не как серия разрозненных действий. Следует заметить, что для антикризисного менеджмента процессный подход является особенно привлекательным. Это объясняется тем, что в кризисной ситуации, как в никакой другой, требуется систематический мониторинг реализации последовательных управленческих решений и внесение коррективов сообразно изменяющейся внутренней и внешней среде организации.

Через призму процессного подхода антикризисный управляющий призван последовательно выполнять следующие функции:

— планирование;
— организация (формирование структуры и распорядительство);
— мотивация;
— контроль;

— корректировки курса (внесение изменений в ранее принятые решения) в соответствии с изменившимися обстоятельствами, поскольку кризисное состояние организации характеризуется чрезвычайно высокой изменчивостью внутренней среды, а также достаточно сильной изменчивостью возмущающих воздействий внешней среды.

В антикризисном управлении четко просматриваются следующие **постоянные процессы:**

1) мониторинг внутреннего экономического состояния организации (ее кризисной динамики);

2) оценка деловой среды (динамики деловой активности ближнего окружения);

3) анализ состояния экономики на макро- и мезоуровне (через призму его влияния на кризисные процессы в организации);

4) управление персоналом.

Процессный подход к антикризисному менеджменту предполагает следующие принципы:

**программно-целевое построение** всей управленческой деятельности на всем протяжении кризисного состояния фирмы — от зарождения кризиса до выхода на устойчивое функционирование;

наличие постоянной **обратной связи** в реализации управленческих решений, сопровождаемой экспресс-анализом поступающей информации и их корректировкой;

**инновативность** — как базовый принцип планирования антикризисных мероприятий и функционирования управленческого персонала;

**стратегическое мышление** управляющих, т.е. под углом постоянного видения дальней перспективы фирмы и за пределами кризисного периода;

**предпринимательское (инициаторское) отношение** менеджеров всей управленческой вертикали к решению задач антикризисного менеджмента;

**повышенная ответственность** за решения (принятие и исполнение) на всех уровнях управления ввиду слабой устойчивости системы и небольших затрат для перевода ее в фатум.

Таким образом, в сжатом виде **современный антикризисный менеджмент можно охарактеризовать следующими чертами** (подходами):

1) кризисная организация — как система (органически увязанный комплекс людей и техники, функционирующий в условиях повышенной изменчивости среды);

2) управление — как процесс (саморазвивающаяся программно-целевая последовательность управленческих решений и действий);

3) расширенная демократизация решений (через систему имущественных и административно-общественных участий приобщение всех членов трудового коллектива к разработке и реализации решений по выводу организации из кризиса);

4) технологизация (главный акцент в преодолении кризиса — совершенствование производственного аппарата на базе компьютерных технологий);

5) интернационализация (интегрирование в антикризисном менеджменте наиболее эффективных его форм из разных стран).

Управление кризисной организацией — это адаптация. Таков краеугольный камень современной методологии антикризисного менеджмента. Она протекает в следующих двух направлениях: конверсия производства и подрегулировка финансовой системы организации под ритмы пульсации внешней среды.

За многовековую историю человечество выработало **три** принципиально различных **инструмента управления**: иерархия, рынок, культура. Применительно к антикризисному менеджменту каждый из них имеет следующие специфические формы.

**Иерархия** используется для наиболее быстрого прохождения управленческих действий сверху донизу в наиболее острых кризисных ситуациях и является основной формой антикризисного управления.

**Конкурентно-рыночные рычаги** антикризисного управления базируются на равноправных горизонтальных отношениях собственности для экономического принуждения субъектов внутренней и деловой среды к реализации решений по выводу организации (фирмы) из кризиса.

Управление, базирующееся на **культуре** организации, представляет собой высшую ступень антикризисного менеджмента. Оно опирается на разрабатываемые и признаваемые организацией ценности, традиции и приоритеты, которые понуждают каждого члена коллектива действовать так и не иначе, а именно к инициативным (творческим) действиям по технологическому росту организации, производственно-экономическому прогрессу (в том числе к преодолению кризиса и дальнейшему развитию). Именно в таком управлении в наиболее интеллектуализированном виде находят применение классические концепции менеджмента.

## Выводы

1. Современное антикризисное управление объединяет в себе наиболее эффективные формы менеджмента, сформировавшиеся за годы его развития и становления в XX в.; в нем, как в специальном менеджменте для условий высокой неустойчивости внутренней и деловой сред организации (фирмы), находят применение и развитие наиболее результативные, радикальные формы классического менеджмента.

2. Специфический характер антикризисного управления, обусловленный высокой опасностью обрушения (банкротства) организации (фирмы) вследствие неадекватных управленческих решений, предполагает активное использование форм и методов, основанных прежде всего на ситуационном подходе.

3. В отличие от общемировых тенденций постепенного отхода топ-менеджмента от конкретной производственно-управленческой практики в сферу финансового бизнеса антикризисное управление, напротив, предполагает усиление технотронных (производственно-технологических) начал в разработке и осуществлении решений по преодолению кризисов, как неизбежного этапа развития организации. Это обусловлено сильной технологической составляющей причин вхождения организаций в кризисное состояние и выхода из него в прогрессивном качестве.

4. В состоянии кризиса организации для ее менеджмента особую ценность представляет управленческий арсенал количественной школы, позволяющий использовать преимущества АСУ на базе компьютерной техники в максимально быстрой вариативной проработке и выборе оптимальных управленческих решений, предупреждающих действия, ведущие к фатальному исходу.

5. Постоянно действующим фактором (инструментом) обеспечения успешного решения оптимизационных задач антикризисного менеджмента является высокий уровень организационной культуры фирмы. Эта интеллектуально-технологическая мощь (база) является достаточно совершенной «машиной» для оптимального разрешения возникающих критических ситуаций и увода фирмы (ее собственников и персонала) от крупных потерь.

6. Специфика кризисного состояния организации, чреватого банкротством, требует от ее менеджмента постоянного мониторинга хода реализации управленческих решений, обратной информационной связи для оперативного внесения коррективов с целью продолжения воспроизводственного процесса в позитивном русле.

Это придает антикризисному управлению фирмой ярко выраженный процессуальных характер.

7. Общие оценки современных школ в управлении недостаточны для перспективного антикризисного менеджмента, поскольку слабо учитывают генезис законодательства различных стран о банкротстве как крайнем состоянии кризисности организации. Для разработки программ развития организаций (фирм) на принципах минимизации кризисных издержек необходимо изучение генезиса законодательства о несостоятельности, банкротстве в странах с развитой экономикой и прогнозирование на этой основе тенденций изменения указанных граничных параметров для функционирования хозяйственных организаций.

## Контрольные вопросы

1. Каким образом ситуационный подход проявляется в антикризисном управлении?
2. Каковы рекомендации операционно-административной концепции применительно к антикризисному менеджменту?
3. В чем специфика проявлений школы человеческих отношений и поведений в кризисных ситуациях?
4. Чем привлекательны методы количественной школы антикризисному менеджменту?
5. Как отражаются в антикризисном управлении организацией (фирмой) положения школы организационной культуры?
6. Каковы проявления в антикризисном менеджменте процессуального подхода?
7. Как соотносятся положения и выводы классических школ управления с современными тенденциями антикризисного менеджмента?
8. Обрисуйте модель организации (фирмы) будущего как самоподдерживающейся системы преодоления кризисных явлений и процессов в поступательном развитии и совершенствовании.

# Глава 3. Зарубежный и отечественный опыт антикризисного управления

Тенденции мирового развития оказывают влияние на формы и методы антикризисного управления, придавая им в основных чертах интернациональный характер. Современное развитие интеграционных процессов на межгосударственном уровне дает основание прогнозировать усреднение национальных форм антикризисного управления в направлении оптимального единообразия.

## § 1. Проблемы государственного участия в делах коммерческих организаций

Проблема участия государственных институтов в регулировании экономики на макро- и микроуровне имеет весьма продолжительную историю. Причиной этому являются волнообразные процессы развития технической цивилизации и экономических отношений, а также изменения приоритетов политических институтов. Государство, как политическая надстройка, осуществляющая регулирование процесса общественного воспроизводства, распространяет свое влияние за пределы сугубо политических функций. Это обусловлено экономической опосредованностью значительной части секторов духовной сферы, взаимопроникновением и взаимовлиянием политических и экономических процессов в обществе — от национального масштаба до уровня низовых хозяйственных ячеек (фирма, домохозяйство). На разных этапах развития человеческой цивилизации, а также в границах веков функции государственных институтов в регулировании хозяйственной жизни территорий и отраслей менялись. Причем расширение или сужение государственных функций управления хозяйствующими субъектами, регулирования межсубъектных (межфирменных) отношений происходило неоднократно на протяжении веков. Имели место «качания» (маятниковые движения) в этой области и в XX столетии. Это дает основание для утверждения о том, что нет прямой зависимости между общей тенденцией развития мирового хозяйства по пути интенсификации и усилением или ослаблением функций государства в регулировании экономики. Тем не менее государство как гарант стабильности общественного воспроизводства вынуждено вмешиваться в деятельность хозяйствующих субъектов в следующих ситуациях:

1) милитаризация экономики для выполнения оборонительных или агрессивных задач;

2) ускоренное осуществление энергетических, производственных, социальных, экологических, научных, технических, военных и других программ национального масштаба;

3) изменение геополитического положения государства (задачи становления в новом качестве);

4) смена способа производства (достижение соответствия производительных сил и производственных отношений);

5) мобилизация сил для преодоления политического или экономического (финансового) кризиса.

Одной из центральных функций государства в экономике переходного периода России последнего десятилетия является **антикризисное регулирование.** Последнее представляет собой комплекс планомерных действий законодательных и исполнительно-распорядительных органов национального, надрегионального, регионального и муниципального (местное самоуправление, ориентированное на политику государства) уровней по защите хозяйствующих субъектов (фирм) от разрушения. Государственное регулирование деятельности хозяйствующих субъектов может быть регламентационным (законы, постановления и т.п.) и творческим (программы, тендеры, консалтинг и т. п.).

Выделяют следующие **формы государственного регулирования экономических процессов:**

1) **правовое** — законотворчество и обеспечение соблюдения законодательства;

2) **административное** — издание постановлений, распоряжений, нормативных документов и других решений государственных и муниципальных органов по административному регулированию (неэкономическому принуждению) деятельности хозяйствующих субъектов;

3) **экономическое** — создание условий для развития деловой активности коммерческих организаций (фирм) в направлении государственных (макро-, регионэкономика) и муниципальных приоритетов (учетные ставки Центробанка, налоги, платежи, ссуды, заказы и т.п.);

4) **социальное** — издание документов, регламентирующих воспроизводство кадров, участие работников в хозяйственной деятельности (найм, зарплата, условия труда и отдыха, бытовое обслуживание, специальная учеба, работа с молодежью и пенсионерами и др.);

5) **экологическое** — понуждение хозяйствующих субъектов к выполнению природоохранных мероприятий, выдача техусловий фирмам, осуществляющим размещение промышленных и других объектов;

6) **информационное** — создание постоянно обновляющегося информационного поля для функционирования хозяйствующих субъектов в приоритетном направлении.

Участие государственных институтов в регулировании деятельности хозяйствующих субъектов обусловлено двумя основными задачами (посланными ему населением):

1) профилактикой кризисных потрясений и связанного с этим падения уровня жизни населения;

2) поступательным развитием национальной экономики как основы неуклонного повышения уровня жизни населения.

В такой постановке государственных приоритетов антикризисное управление представляет собой лишь фрагментарную задачу (область, сектор) государственного регулирования хозяйством, осуществляемого в спектре национальной социально-экономической политики.

Экономическая история свидетельствует о том, что расширение функций государства в регулировании экономических процессов, как правило, становится реакцией на спад деловой активности, кризисные явления[1].

Функции государства в антикризисном управлении сводятся к двум основным задачам:

1) не допустить кризисного разрушения фирм (прежде всего производственных), которые имеют ресурсы для продолжения (и улучшения) деятельности (государственная поддержка);

2) своевременно отсечь у стагнирующих фирм гангренозные участки, чтобы они не погубили другие их части, способные к расширенному воспроизводству (государственная санация)[2].

Обе эти линии государственного антикризисного управления преследуют одну цель — минимизировать социальные издержки волнообразного функционирования рыночной экономики и максимизировать производственно-экономический эффект от радикальных мер в отношении кризисных фирм с точки зрения поступательного общественного развития.

Для топ-менеджмента промышленной фирмы также важно знание зоны ее устойчивости, форм и методов воздействия субъектов внешней среды (государства, муниципалитетов, коммерческих, общественных и других организаций) на фирму и всех опасностей, сопряженных с ее кризисным состоянием. Для успешного взаимодействия с зарубежными организациями, а также аргументированного лоббирования своих интересов в государственных и муниципальных органах (в том числе законодательных) немаловажное значение имеет осведомленность о наиболее распространенных формах антикризисного регулирования за рубежом, т.е. капитан (ди-

[1] В некотором приближении можно сказать , что и Великая депрессия в США, и совпавший с ней по времени посленэповский спад деловой (товарной) активности в СССР вынудили государственный аппарат расширить свои функции в управлении (регулировании) деятельностью хозяйствующих субъектов.

[2] Крайней формой государственной санации является банкротство и ликвидация нежизнеспособной фирмы, чтобы она не заражала макроэкономику.

ректор) должен знать рифы и скалы (банкротство), между которыми надо вести корабль (фирму).

## § 2. Банкротство за рубежом

Одной из важных функций государства является обеспечение равномерного (без потрясений) общественного воспроизводства в стране и отдельных составляющих ее административно-территориальных образований и хозяйственных организаций. Это обусловлено тем, что, как свидетельствует история, кризисность экономики приводит к кризису общества и всей политической системы. И напротив, чем стабильней функционирует экономика, как интегративная совокупность успешно функционирующих хозяйственных организаций (фирм), тем стабильнее положение всей надстроечной системы.

Если в целом охарактеризовать отношение государства к управлению экономическими субъектами, то в качестве современной тенденции можно отметить повышенное внимание государственных институтов к деятельности промышленных фирм. Причем, если в отношении малого и среднего бизнеса государственное влияние проявляется через издание и регламентирующих, и поддерживающих документов, то в отношении крупного бизнеса (корпораций) меры правительства носят весьма конкретный характер. Это проявляется в избирательном подходе к выдаче государственных заказов, протекционизме в отношении конкретных производств, таможенной политике, а также в финансовой поддержке или принудительной санации корпораций, находящихся в кризисном состоянии.

Одной из жестких форм государственного регулирования деятельности хозяйствующих субъектов является институт несостоятельности и банкротства. Его развитие имеет весьма продолжительную историю. В некоторой части можно считать, что правовая очерченность и эффективность этого института обусловлена уровнем развития национальной экономики.

Чем выше культура нации, представляющая собой интегрант правовой, экономической, социальной, художественной и других культур, тем более совершенен институт регулирования общественно-экономических отношений. В этом контексте можно утверждать, что и институт несостоятельности и банкротства, как регулятор эффективности экономики, можно рассматривать в роли индикатора уровня организации соответствующей национальной экономики. Причем в качестве измерителя (определителя) такого индикатора должна выступать не степень его «лояльности» (гибкости)

по отношению к коммерческим организациям (фирмам), а результирующий эффект воздействия на общественное воспроизводство по минимизации экономических и социальных потерь и стимулированию позитивных изменений. Подтверждением этому тезису являются примерно равные успехи в экономике США, Англии, Франции, Германии, Италии и некоторых других стран, где регламентирующие средства в отношении несостоятельности, банкротства (законы, подзаконные акты и т.п.) существенно различаются[1]. Тем не менее расширяющийся информационный обмен, глобализация экономики, межнациональное взаимопроникновение методов регулирования общественным воспроизводством, деловой активностью и социальными процессами приводит к постепенной интернационализации форм регулирования несостоятельности, банкротства, к сглаживанию острых межгосударственных различий в этой области.

Однако различия национальных форм регулирования несостоятельности, банкротства существуют и их изучение имеет не только теоретическое, но и прикладное значение для российского практического бизнеса (особенно внешнеэкономического), а также для законотворческой практики на макро- и мезоуровне.

В экономической литературе встречаются разночтения категорий «несостоятельность», «банкротство».

Если подходить с философских позиций, то первое слово (несостоятельность) можно охарактеризовать как состояние или обратимый процесс, а второе (банкротство) — как случившийся необратимый факт перемены состояния. К примеру, «в США лицо, в отношении которого возбуждены процедуры банкротства, во время производства считается несостоятельным, а после судебного решения может быть признано банкротом»[2]. Ст. 2 российского Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» гласит: «Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (далее — банкротство)»[3]. Такая однозначность упрощает

---

[1] Аналогичное мнение высказывает профессор В.В. Степанов: «... Нет оснований считать, что различия в регулировании несостоятельности диктуются различным уровнем правового развития» (*Степанов В.В.* Несостоятельность (банкротство) в России, Франции, Англии, Германии. — М.: «Статут», 1999. С.9).

[2] Там же. С. 13.

[3] Постатейный комментарий к Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)». 4-е изд., стереотипное / Под общей ред. В.В Витрянского. — М.: «Статут», 2001. С. 34.

многие вопросы практического менеджмента. Тем не менее для полноты восприятия сущности указанного явления сделаем небольшой экскурс в историю и посмотрим на современные дела у соседей за рубежом.

Считается, что слово «банкрот» имеет происхождение из средневековой Италии (*bankarupta* — перевернутая скамья). Есть авторы, приписывающие ему немецкое звучание — «bankrot», другие — английское: либо «bank broken», либо «bench broken». Несмотря на такое многообразие словесных идентификаций, смысловая сущность этого явления везде одна — крах, прекращение деятельности, конец существования в прежней форме. Такая смысловая определенность категории «банкрот» вполне устраивает практический менеджмент, так как упрощает кодирование и передачу релевантной (относящейся к делу) информации.

Мировая история банкротства включает достаточно длинные периоды различных оценок неуплаты долгов и разных форм воздействия в отношении должников. Обычно выделяют четыре сравнительно обособленных периода отношений к должникам [5, с.13—14]:

1) «жесткий» (он простирается от зарождения экономической цивилизации и до XX в. и характеризуется крайними — вплоть до смертной казни — мерами наказания должников);

2) «осмотрительный» (его наступление связывают с появлением в середине XVI в. законодательства о несостоятельности, в котором последнее трактуется как явление, сопутствующее коммерческой деятельности; однако и здесь меры воздействия к должникам были весьма суровы);

3) «справедливый» (вторая половина XVIII — начало XX в., его особенность — в стремлении к справедливому распределению имущества должника между кредиторами, в предоставлении освобожденному от долгов банкроту возможностей возобновления предпринимательской деятельности);

4) «гуманный» (это современный период оценок несостоятельности и форм и методов работы с банкротами).

Основное содержание современного («гуманного») подхода к должникам заключается в глубоко дифференцированном анализе состояния дел в кризисных организациях, поиске путей и средств сохранения их жизнедеятельности. Этот подход имеет целью защиту следующих субъектов отношений:

кредиторов — от недобросовестного должника;

кредиторов — от недобросовестных кредиторов;

должника — от недобросовестных кредиторов;

стремящегося к развитию должника — от формально-бюрократических действий должностных лиц.

Для законодательства США и Японии характерна его направленность на восстановление функций обанкротившихся фирм, поддержка их усилий по реабилитации путем урегулирования интересов кредиторов. В целом институты банкротства в США, Японии и Франции можно квалифицировать как радикально поддерживающие должников, что не скажешь о британском и современном российском законодательстве[1].

В США первым официальным документом о банкротстве считается решение Конституционного Конвента в 1787 г. о наделении Конгресса полномочиями по разрешению споров между кредиторами и должниками. По своей сути это был отказ от жесткой английской системы в отношении должников, которая допускала даже смертную казнь. В 1898 г. в США был принят Закон о несостоятельности , в который вносились значительные изменения в 1938 и 1970 гг., а с 1979 г. действует новый закон. Последний предусматривает целый ряд процессуальных возможностей урегулирования споров между кредиторами и должниками. Его лейтмотивом является не ликвидация фирмы, а предоставление возможностей оказавшемуся в кризисной ситуации менеджменту реабилитироваться, исправить ошибки, наверстать упущенное и восполнить недоплаченное.

В Германии первым нормативным документом по регулированию отношений между кредиторами и должниками считается Конкурсный Устав, принятый в 1877 г. на основе прусского закона. Он состоял из трех книг: «Материальное конкурсное производство», «Конкурсное производство» и «Уголовные постановления». В 1898 г. Конкурсный Устав подвергся изменениям. В 1976 г. с принятием Закона о борьбе с экономическими преступлениями третья книга («Уголовные постановления») была отменена. В 1978 г. были существенно изменены две книги свода норм о банкротстве

---

[1] Можно предположить, что жесткая прокредиторская ориентация нового российского законодательства обусловлена стремлением законодателя к быстрому упорядочению (обузданию) взрывной предпринимательской активности и безответности в переходной экономике. В этом контексте можно ожидать некоторого смягчения санкций в отношении должников по мере стабилизации экономики в РФ. Однако такое может и не случиться; пример тому — жесткое законодательство в стабильной экономике Англии.

[5,с. 16]. С 1 января 1999 г. (в объединенной Германии) вступило в действие новое законодательство о несостоятельности (Insolvenzordnung — порядок урегулирования несостоятельности). Действующее германское законодательство ограничивает должника 21 днем на восстановление платежеспособности, за пределами которых он обязан подать в суд заявление о банкротстве. В противном случае он подвергается уголовному преследованию. В случае открытия судом дела о банкротстве назначается конкурсный управляющий, который и осуществляет мероприятия по расчетам. По истечении полутора месяцев со дня открытия дела о банкротстве кредиторы обязаны решить: либо продавать имущество, либо проводить санацию (восстановление рентабельного бизнеса). При этом предпочтение отдается сохранению целостности хозяйствующего субъекта (фирмы) или хотя бы способных к самостоятельному функционированию без изменения качества его производственных фрагментов (предприятий). Санация может проводиться или без смены собственника (путем дополнительных инвестиций в бизнес), или со сменой собственника (продажа бизнеса).

В общем современное германское законодательство о банкротстве представляет собой четкую, одновременно жесткую, систему регулирования отношений между предпринимателями (должниками) и кредиторами, явно сориентированную на оптимизацию производства[1].

**В Великобритании** в 1914 г. был принят Закон о банкротстве, в 1986 г. его заменил Закон о несостоятельности и банкротстве[2]. В соответствии с действующим законом при установлении неплатежеспособности должника в отношении него могут быть применены следующие процедуры:

1) добровольное урегулирование долгов (куратор, назначенный судом, формирует и контролирует реализацию мирового соглашения);

2) администрирование доходов (осуществление внешнего управления фирмой);

3) ликвидация (продажа имущества и возвращение долгов кредиторам).

Особенностью английского законодательства о банкротстве является его направленность на возвращение долгов кредиторам. Тем

---

[1] Следует заметить, что действующая российская система банкротства имеет много сходного с современной германской.

[2] Как видно из самого названия последнего закона, в нем категории «несостоятельность» и «банкротство» разведены. Напомним, что в действующем российском подобном законе они синонимичны.

не менее следует заметить, что в последнее время в английском обществе усиливаются мнения о переориентации законодательства о банкротстве в направлении либерализации отношения к предпринимателям-должникам и расширении их возможностей для реабилитации бизнеса.

**Во Франции** историю кодифицированного законодательства о несостоятельности обычно связывают с Наполеоном, когда в 1807 г. были определены меры уголовной ответственности к должникам. Существенные коррективы в законодательство о банкротстве вносились в 1838, 1898, 1935, 1955, 1967 гг. Принятый в 1985 г. закон «О восстановлении предприятий и ликвидации их имущества в судебном порядке», а также закон «О конкурсном управлении, ликвидаторах и экспертах по определению состояния предприятий» в своей содержательной части направлены в основном на защиту фирм с целью сохранения рабочих мест. При этом акцент здесь сделан на то, чтобы предупреждать, а не лечить фирмы. Законы предусматривают довольно длительный период (6 месяцев) внешнего наблюдения за кризисной фирмой, когда оценивается ситуация и выбирается вариант решения (реорганизация или ликвидация). При этом наиболее предпочтительной процедурой варианта банкротства считается сдача фирмы (предприятия) в аренду тем, кто может ее оживить, вдохнуть новое производственное качество. Другим предпочтительным вариантом судьбы обанкротившейся фирмы считается ее продажа как производственного формирования для продолжения использования в этом ее качестве. При определении судьбы банкрота достаточно весомым является мнение представителя ее трудового коллектива.

**В Японии** после второй мировой войны был введен механизм жесткого государственного управления многими предприятиями ключевых отраслей с фондовым распределением ресурсов. В 1947 г. начали действовать законы о ликвидации избыточной концентрации экономической мощи, о реорганизации фирм и др. В последующие годы происходили процессы, с одной стороны, поэтапной отмены государственного регулирования цен, с другой — разработки мер государственной профилактики кризисов в бизнесе, предупреждения банкротств и санации нежизнеспособных фирм. При этом основным направлением государственного влияния на кризисные процессы становилось стремление к сохранению рабочих мест, производственной ориентации и вида деятельности фирм. Такой подход к банкротству представляет собой одно из проявлений японской специфики в менеджменте на макро- и микроуровне (межфирменное и межклассовое сотрудничество, пожизненный

найм, кэйрэцу и др.). В целом же для современного японского законодательства характерна явно выраженная поддержка предбанкротных и обанкротившихся фирм в деле их восстановления и на этой основе урегулирование интересов кредиторов, акционеров и других субъектов кризисного процесса.

Характеризуя общемировые тенденции в области кризисности и банкротства, можно отметить, что они имеют стремление к гуманизации по отношению к производственным фирмам, что, однако, не сопровождается попустительством к их безответственности и пренебрежением интересов кредиторов (тех, кто преодолел в себе «предпочтение ликвидности» и пустился в рисковое дело содействия бизнесу, благодаря чему появляются рабочие места и прирастает общественное благо). Постепенно вырабатывается единообразный интернациональный подход к регулированию процессов банкротства по линии дифференциации исхода кризисности и расширения возможностей выбора процедуры преодоления банкротства.

Следует заметить, что одним из субъектов указанного тенденционального явления выступает довольно обширная практика регулирования банкротств и преодоления кризисности производственных фирм в России.

## *§ 3. Исторический опыт банкротства в России*

В древнем российском законодательстве встречаются нормы регулирования банкротства, что свидетельствует о весьма высоком уровне законодательства того периода в области экономических взаимодействий. Причем уже в тот период вводилось разграничение несчастной (неосторожной) и злонамеренной (безответственной) несостоятельности предпринимателей, купцов[1].

Высоким насыщением по формированию в России конкурсного права отмечен период XVIII — XIX вв. Его основные документы: «Банкротский устав» (1740); «Устав о банкротах» (1800); «Устав о торговой несостоятельности» (1832); «Устав Судопроизводства Торгового» (1905).

---

[1] Например, в ст. 68 Карамзинского списка (XIII в.) записано следующее: «Банкротство, утрата купцом взятых в долг денег... не влечет за собой уголовной ответственности. Ему дается возможность восполнить утраченное и в рассрочку выплатить долг. Эта льгота не распространяется на купца, утратившего капитал в результате пьянства и иных предосудительных действий. Судьба такого купца в этом случае зависит от кредиторов, которые могут получить возмещение также в рассрочку или, по мнению большинства исследователей, потребовать возмещения ущерба путем продажи имущества и его самого в холопы.» (Российское законодательство X—XX веков/ Под общей ред. О.К. Чистякова. — М., 1994. С.102).

Наиболее яркими и полными нормативными актами по вопросам банкротства считаются «Устав о банкротах» и «Устав Судопроизводства Торгового».

**В Уставе 1800 г.**, состоявшем из двух частей (торговая, купеческая несостоятельность; несостоятельность дворянства), несостоятельность различалась на три вида: от несчастья; от небрежности и от своих пороков; от подлога.

Устав предусматривал возможность освобождения должника от бремени неудовлетворенных требований в случае несчастья, содержал правила об отсрочке платежей, допускал заключение мировой сделки, назначение куратора (конкурсного управляющего), условия признания недействительности сделок, составление активной (конкурсной) массы и др. [4, с. 36—37].

**В Уставе 1905 г.** случаи несостоятельности разделялись на три категории:

1) **несчастная** несостоятельность, «когда должник приведен в неплатежеспособность не собственною виною, но стечением обстоятельств, коих род и свойство определены в законе» (наводнение, пожар, неприятельское вторжение, нечаянный упадок кредиторов);

2) **неосторожная** несостоятельность, «когда неплатежеспособность последует от вины должника, но без умысла и подлога» (неведение торговых книг, неудачный выбор управляющих, неопытность, пожар при недоказанных убытках от него и т.п.);

3) **подложная** несостоятельность, «когда неоплатность соединена с умыслом или подлогом» (это считалось уголовным преступлением) [5, с. 22—23].

Общим случаем считалась неосторожная несостоятельность; остальные две требовали специальных доказательств.

В советский период острота банкротств несостоятельности спала, тем не менее, например, в положение о выборах в Учредительное собрание было записано: «Права участия в выборах лишаются: ...3) несостоятельные должники, признанные на основании вступивших в законную силу судебных определений банкротами злонамеренными, — до истечения трех лет по таковом признании»[1].

С переходом к НЭПу (1921) активизировались процессы законодательства по вопросам несостоятельности. В принятый в 1923 г. Гражданский Процессуальный кодекс в последующем (1927) были введены главы XXXVII — XXXIX, предназначавшиеся для регулирования вопросов несостоятельности. В этом нор-

[1] Российское законодательство X—XX веков. С.138.

мативном документе достаточно подробно описаны конкурсное производство, условия признания недействительными сделок, предусмотрен механизм реабилитации предприятий и др[1]. Однако в дальнейшем, по мере усиления административно-распределительных принципов функционирования социалистической экономики, роль института несостоятельности (и тем более — банкротства) как регулятора отношений хозяйствующих субъектов утратилась. Тем не менее происшедшее в конце 80-х годов XX в. резкое расширение кооперативного движения, возникновение и развитие частного предпринимательства оживили проблематику регулирования отношений хозяйствующих субъектов с использованием механизмов несостоятельности. Рыночные реформы 1991—1992 гг. обострили этот вопрос. В результате этого в 1992 г. был принят закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»[2], который ознаменовал собой качественный поворот в указанной проблеме.

В ходе практической апробации закона 1992 г. сформировалась потребность в его переработке. Результатом этого явилось принятие в 1998 г. нового закона с таким же наименованием, который характеризуется более сильной прокредиторской ориентацией. В июле 2002 г. Государственной думой принята новая редакция ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», что свидетельствует о неустоявшихся отношениях в этой сфере. Все это означает ужесточение требований к промышленным фирмам и другим коммерческим организациям за соблюдение финансовой дисциплины и расчетов с клиентами и кредиторами, побуждает их к углубленному анализу воспроизводственных процессов на мега-, макро- и микроуровне, тщательному прогнозированию и профилактике острых кризисных ситуаций, четкому и осторожному антикризисному менеджменту, постоянному вниманию к меняющемуся законодательству.

## Выводы

1. Несостоятельность хозяйственной организации в официальном порядке рассматривается как ее неспособность рассчитаться с кредиторами разного рода и характеризует собой определенное ее

[1] Гражданский Процессуальный кодекс РСФСР. — М., 1941.

[2] Ведомости РФ. — 1993. — №1. — С.6.

экономическое состояние (наличие потенции). Банкротство — это факт прекращения существования организации в прежнем виде (качественное изменение состояния).

2. Законодательство о несостоятельности, банкротстве хозяйственных организаций имеет глубинные исторические корни. Его особенность заключается в том, что оно существовало и развивалось в различных формах во всех странах и носило примерно сходные черты.

3. Считается, что наиболее системные формы законодательство о несостоятельности, банкротстве получило в XVII — XIX столетиях, хотя известны регламентирующие документы в этой области и на более ранних этапах развития экономической цивилизации (Римское право, Английское право, Русская Правда и др.).

4. Основной тенденцией в мировом развитии законодательства о несостоятельности, банкротстве выступает его постепенная гуманизация по отношению к должникам и расширение степеней свободы предпринимательским организациям (производственным фирмам) для реабилитации и на этой основе — возвращения долгов кредиторам.

## Контрольные вопросы

1. Назовите общее и особенное в философско-экономических категориях «несостоятельность» и «банкротство». Приведите примеры.

2. Как соотнесены термины «несостоятельность» и «банкротство» в современном российском законодательстве? Попытайтесь объяснить.

3. Какова история развития законодательства о банкротстве в США и Франции? В чем сходство и отличия применяемых в законодательстве этих стран мер в отношении должников?

4. Почему считается, что законодательство о несостоятельности, банкротстве в Германии и Российской Федерации имеет близкое сходство? В чем это выражается?

5. Каковы особенности отношения государства к производственному бизнесу в Японии?

6. Каковы общемировые тенденции в законодательстве о несостоятельности, банкротстве?

7. Опишите историю формирования законодательства о банкротстве в дореволюционной России.

8. Назовите основные нормы регулирования несостоятельности хозяйственных организаций в различные периоды социалистической системы хозяйства в нашей стране.

9. Как формировалось законодательство о банкротстве в период рыночных преобразований в РФ?

# Темы рефератов и курсовых работ

1. Терминологические особенности, сущность и содержание менеджмента.
2. Специализация в современном менеджменте (принципы и процессы).
3. Антикризисный менеджмент низовой хозяйственной организации (фирмы) в широком и узком смысле слова (система, структура, временной лаг, ресурсы, исполнители).
4. Генезис систем регулирования несостоятельности, банкротства коммерческих организаций в мировой экономической практике.
5. Сравнительный анализ современных систем законодательного регулирования несостоятельности, банкротства в странах Европы, Америки и России.
6. Перспективы развития регуляторских функций государства в профилактике кризисности хозяйственных организаций (фирм).
7. Основные проявления классической операционно-административной школы управления в современном антикризисном менеджменте.
8. Антикризисный и кризисный менеджмент — общее и особенное.
9. Особенности проявления количественной школы в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.
10. Проявления концепции человеческих отношений и поведений в кризисных организациях.
11. Школа организационной культуры как фундаментальная основа для оптимизации процессов развития в кризисных организациях.

# Литература


1. *Зобов А.М., Филинов Н.Б., Наумов А.И.* Как работать с модульной программой. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 1. — М.: ИНФРА-М, 1999.
2. *Румянцева З.П.* и др. Общее управление организацией: принципы и процессы. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999.
3. История менеджмента: Учеб. пособие/ Под ред. Д.В. Валового. — М.: ИНФРА-М, 1997.
4. *Степанов В.В.* Несостоятельность (банкротство) в России, Франции, Англии, Германии. — М.: «Статут», 1999.
5. *Родионова Н.В.* Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
6. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте/ Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
7. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ДеКа, 1996.

# Раздел 1

# ДИАЛЕКТИКА ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Кризисы хозяйственных организаций и более крупных макро- и мезообразований представляют собой периодически случающееся событие, имманентное (присущее) всякой развивающейся системе. В такой постановке вопрос может заключаться лишь в масштабах и глубине очередного кризиса и его результатах (фрагментарных или общеорганизационных качественных изменениях). Причиной возникновения кризисных ситуаций как на мега-, макро-, мезоуровне, так и на микроуровне становятся и объективные процессы, и субъективные стратегические и тактические действия (неудачные решения и злонамеренные акции). Этот вывод основывается на тезисе профессора Э.М. Короткова о том, что кризисы в масштабах фирмы могут вызываться объективными тенденциями и быть не только результатом непрофессионализма управления, но и свидетельствовать об определенном «кризисе развития» организации, т.е. закономерном этапе качественных превращений в ее жизненном цикле.

В то же время «понятие «кризис» теснейшим образом связано с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки любого управленческого решения. Исключите из него ожидание кризиса, и пропадет острота восприятия риска, станут неожиданными и от этого еще более тяжелыми не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки» [1. с.15]. В этом контексте кризис, как критическое состояние организации (фирмы), представляет собой своеобразную плату за неэффективное или рискованное (негарантированное от провала, не обеспеченное компенсационными ресурсами) управленческое решение.

Хозяйственная организация представляет собой саморегулирующуюся систему. В ней состояния неизменности (устойчивости) и изменчивости (неустойчивости) наступают и прекращаются под воздействием самонастраивающихся внутренних и внешних факторов. Так, в результате длительной неизменности системы функционирования организации в ней накапливается множество сдерживающих факторов (замедлителей), которые по достижению определенной критической массы вводят организацию в состояние коллапса (сжатия), неустойчивости, угрозы разрушения. Это состояние неустойчивости, характеризующееся крайним обострением противоречий в системе организации, угрожающих ее жизнестойкости, и представляет собой кризис. В свою очередь,кризисное состояние организации резко повышает подвижность ее элементов (структурных подразделений), подталкивает их к активным изменениям (борьбе за выживание). Такая изменчивость внутренней среды начинает угрожать жизнестойкости не только целостной организации, но и благополучию ее элементов (как функционирующей части целого). Это побуждает их к действиям по стабилизации системы, к ограничению и прекращению изменений, переводу организации в стабильное (равновесное) функционирование в новом качественном состоянии, которое она приобрела на этапе кризисных превращений. Если кризис был острым и сопровождался разрушением базовых элементов организации, то новое ее качество кардинально отличается от прежнего. Если в ходе кризиса были перестроены лишь периферийные секторы, а базовые подверглись косметическим изменениям, то новое качество организации сохраняет преемственность и поднимается лишь на новый уровень совершенства системы (количественное приращение). В этих превращениях и заключается механизм самонастройки системы хозяйственной организации (фирмы).

# Глава 1. Устойчивость экономических систем (сущность и содержание)

## *§ 1. Устойчивость систем*

«Устойчивость — одна из основных динамических характеристик экономической системы, являющая собой свойство возвращаться в исходный или близкий к нему установившийся режим после выхода из него в результате какого-либо воздействия» [2, с.8]. Устойчивость представляет собой одну из основных динамиче-

ских характеристик систем управления, выражающуюся в ее способности функционировать в условиях внешних и внутренних возмущающих воздействий.

Что касается общей теории устойчивости систем, то в посвященных ей работах основное внимание, как правило, уделяется состоянию системы на входе в нее или в ее начальном этапе функционирования. Такой подход наиболее эффективен при проведении локального анализа систем, в частности одного из секторов экономических взаимодействий организации с внешней средой.

В экономической системе обычно выделяют два режима: переходный и установившийся.

Различают следующие **виды устойчивости** систем:

1) **общая** (состояние упорядоченной интегративной совокупности ее внутренних и внешних элементов);

2) **структурная** (состояние субординированных внутренних элементов);

3) **факториальная** (состояние под возмущающим воздействием отдельных, как правило внешних, факторов, например инфляции).

Структурно неустойчивой считается такая система, которая не имеет области устойчивости в пространстве всех ее параметров. «Чтобы сделать структурно неустойчивую систему устойчивой, необходимо изменить ее структуру»[1].

Всякая экономическая система проходит следующие этапы: зарождение (создание); подъем (развитие); равновесное функционирование; спад.

Причем равновесное (инерционное), т.е. без роста объема (масштаба), функционирование экономической системы длится сравнительно недолго. Это вынуждает менеджмент системы (в частности хозяйственной организации) сосредоточивать основное внимание на этапах ее развития и спада как на наиболее проблемных, ресурсоемких и сущностно определяющих. Развивающаяся экономическая система в силу динамических свойств ее элементов и связей всегда функционирует в переходном режиме, поэтому говоря о ее устойчивости, имеют в виду динамическую устойчивость [2, с.9].

Главным условием устойчивости системы является ее способность к саморегулированию, адаптивность, т.е. приспособляемость к изменившимся условиям среды (внешней и внутренней).

---

[1] *Кучин Б.Л., Якунова Е.В.* Управление развитием экономических систем. — М.:Экономика, 1990. С. 157.

К числу важнейших качеств, характеризующих адаптивность (способность к адаптации) системы, относятся:

1) свойство **самонастройки**, т.е. самостоятельного изменения параметров функционирования системы;

2) свойство **самоорганизации**, т.е. самостоятельного преобразования системы **при сохранении** присущих ей **качественных характеристик**;

3) свойство **самообучения**, т.е. самостоятельного отыскания условий, при которых система удовлетворяет критериям качества функционирования[1].

Основным параметром устойчивости системы является **область устойчивости** — структурированная группа показателей, выход за границы которой переводит систему в неустойчивое состояние. При этом переход из зоны устойчивости в неустойчивое положение определяется **не линией границы**, а какой-то областью, которую можно назвать **областью перехода** [2, с.9]. В границы такой «области перехода» вписываются кризисное состояние организации и соответствующий **кризисный менеджмент**, т.е. узкоспециализированная, ограниченная во времени, управленческая деятельность по **экстренному** переводу (выведению) системы (организации) из кризисного состояния. Такой менеджмент представляет собой один из этапов или фрагментов общего антикризисного управления организацией (антикризисного менеджмента).

Антикризисный менеджмент как систематизированная, структурированная, многоплановая, протяженная во времени деятельность по профилактике разрушительных процессов или их преодолению и сообщению на этой основе организации прогрессивного качества предполагает решение специфических задач по поддержанию ее устойчивости.

## *§ 2. Устойчивость организаций*

Устойчивость хозяйственных организаций от катастроф (нежелательных превращений) обусловлена многими **факторами среды**, наиболее существенными из которых по степени значимости (воздействия) являются следующие: отрасль производства; размеры организации; специализация по продукту; технологическая комбинированность; инерционность сбытового сегмента; экономическая динамика на мезоуровне; социально-психологические процессы во внутренней и внешней среде.

---

[1] *Сорокин Е.Д.* Саморегулирование в экономике. — М.: Экономика, 1990. С. 159.

Что касается **отраслевой принадлежности**, то этот показатель в переходной экономике РФ оказался **определяющим** для характера и масштабов кризисных процессов в организациях (горнодобывающая, нефтепереработка, металлургия, энергетика, машиностроение, легкая промышленность, пищевая промышленность). Даже внутри машиностроительного комплекса проявились довольно резкие отраслевые обусловленности характера и масштабов кризисных процессов. К примеру, в тяжелом и транспортном машиностроении сжатие достигло многократных размеров, в машиностроении для нефтегазодобычи — значительно меньше, в автопроме — еще меньше (в АвтоВАЗе даже получен рост). В приборостроении для электроэнергетики сокращение оказалось намного значительней, чем для систем связи. Многократно сократились объемы производства в приборостроении для медицины. Эти и другие примеры указывают на жесткую **отраслевую зависимость масштабов кризисных сжатий** в организациях. Естественно, что межотраслевые переходы конверсионных организаций сопряжены со значительными капиталовложениями, которые в переходный период остродефицитны. Тем не менее в процессе конверсионных преобразований антикризисный менеджмент должен быть направлен главным образом на переориентацию производства в направлении устойчиво функционирующих отраслей.

Антикризисный менеджмент имеет явно выраженную специфику в зависимости от **масштабов и характера производственной структуры** организаций. Ранжирование последних для оптимизации управленческих подходов и инструментария удобно проводить на основе классификации предприятий, предложенной профессором Г.Б. Клейнером [9, с.18—19]. С учетом этих подходов кризисные организации (фирмы) можно разделить на **три типа**:

1. **«Минималистические» организации.** Такие организации строят свою деятельность **на основе отсечения нерентабельных производств**, избыточных конструкторско-технологических структур, социальных объектов и всего другого, что непосредственно не связано с главной функцией — производством и реализацией наиболее эффективной и устойчивой по сбыту продукции, как правило, сокращенной номенклатуры. Такая реакция на кризисную ситуацию оказалась наиболее распространенной как в малых, так и в больших хозяйственных организациях. Малые и средние (до 1000 работников) заводы в кризисной ситуации первым шагом на пути конверсионных преобразований провели сокращение конструкторско-технологических кадров, инструментального хозяйства, мощностей по производству труднореализуемой и малодоходной продукции, а также производственных площадей, учебных центров и

объектов соцкультбыта. Это позволило им в короткие сроки ликвидировать убыточность и максимизировать прибыль. Резко развившиеся маркетинговые структуры позволяют таким организациям поддерживать равномерный воспроизводственный процесс. Освоение новой продукции в таких фирмах решается путем покупки технологии, что в современных условиях при наличии средств делается довольно легко. Кадровые вопросы решаются на явно выраженной формальной основе («отработал — получи»; «не нравится — уходи»).

Такой тип менеджмента в целом совпадает с американским, и он довольно эффективен в условиях устойчивой внешней среды. Однако при высоком динамизме параметров внешней среды (изменчивость спроса, налоговая нестабильность, резкое повышение цен на энергетические и сырьевые ресурсы, транспортных тарифов, нестабильность банковской системы и др.) такие заводы подвержены резким деформациям, остановкам и прекращению существования ввиду отсутствия параллельных (запасных) направлений использования производственного потенциала и соответствующих сбытовых сегментов. Такие явления стали довольно распространенными на этапе второй кризисной волны в российской экономике (1996 — 1998), результатом которой стало возросшее число банкротств производственных организаций, преуспевших на первом этапе рыночных реформ. Проведенное во втором полугодии 1998 г. кратное понижение курса рубля принесло промышленным фирмам возможность резкого расширения производства по импортозамещению. Однако этим смогли воспользоваться лишь те, у кого сохранились интеллектуализированные мощности (технологии и кадры), необходимые для разработки и освоения новых изделий.

Одной из разновидностей минималистических организаций можно считать конструкторские бюро, отдельные производственных участки и т.п., отпочковавшиеся от кризисных организаций. Унеся с собой исследовательский и технологический опыт головных предприятий (интеллектуальную собственность, которую крупные промышленные фирмы еще не научились оценивать и защищать от хищений), такие «вегетативные производственные фирмы» некоторое время (3—5 лет) осуществляют простое и даже расширенное воспроизводство. Однако, за редким исключением, в последующем происходит вымывание наиболее сложной продукции (ввиду отсутствия достаточного воспроизводственного интеллекта) и переход таких организаций в иные сферы и секторы экономики или самоликвидация.

Это случается, как правило, с новообразованиями, насчитывающими менее 50 работников.

2. **«Холистские (целостные)» организации**[1]. Такие хозяйственные организации, как правило — средние по величине, имеют сложную внутреннюю структуру комбинированного производства и представляют собой органическую целостность персонала и фондов.

**Производство в них носит персонифицированный характер**, управление персоналом ограничено моральными факторами. Однако при изменениях конъюнктуры и структуры спроса такая комплексная организация в состоянии быстро перестроиться и восстановить устойчивость. Кризисное состояние в таких организациях может быть достаточно длительным по времени; при этом, однако, и масштабы соответствующих преобразований — также впечатляющи.

3. **«Анималистические» организации.** Этот тип организаций, по Клейнеру, **имеет «душу**, выражающуюся в ее поведении и в принятии решений. Наличие этой души и определяет характер взаимоотношений таких фирм с внешним миром и делает возможным стратегическое сотрудничество с партнером, когда экономические соображения текущего порядка уступают проблемам стратегического партнерства с поставщиками, потребителями, а порой и конкурентами» [9, с.19].

## Выводы

1. Кризисы представляют собой состояние неустойчивости, порождаемое внешними и внутренними факторами, которое периодически переживает всякая функционирующая и развивающаяся система.

2. Переход из стабильного (равновесного) состояния в кризисное может быть результатом как внутриорганизационных причин (управленческих просчетов), так и объективных тенденций во внутренней и внешней среде.

3. Хозяйственная организация, как целостное экономическое образование, представляет собой самонастраивающуюся систему, балансирование которой возможно за счет внутренних ресурсов.

4. Относительно развивающейся системы можно говорить о ее динамической (т.е. изменяющейся во времени и пространстве) устойчивости.

---

[1] Холизм (от англ. halism) — философия «целостности», в ней человеческая личность выступает высшей формой органической целостности.

5. Одним из важнейших качеств системы является адаптивность, которая обусловлена ее способностью к самонастройке, самоорганизации и самообучению.

6. Кризисные процессы в организациях имеют достаточно резкую отраслевую дифференциацию, что предъявляет соответствующие требования к формам и методам антикризисного управления.

7. Наиболее предпочтительной формой хозяйственной организации для осуществления высокоэффективного антикризисного менеджмента можно считать организации «холистского» типа — целостные научно-производственные структуры, опирающиеся на особый тип отношений в коллективе («семья»). Именно этот тип промышленных фирм может рассматриваться как наиболее устойчивый для условий сильно изменчивой внешней среды.

8. Преодоление состояния нестабильности в крупных промышленных фирмах возможно лишь путем осуществления широкого комплекса мероприятий, рассчитанных на длительную перспективу. Это требует разработки и осуществления специальной антикризисной стратегии, выступающей одним из базовых элементов антикризисного менеджмента.

## Контрольные вопросы

1. Как соотносятся понятия «функционирование» и «развитие» в кризисной системе в концепции профессора Э.М.Короткова?
2. Опишите механизм самонастройки системы хозяйственной организации (фирмы), находящейся в кризисном состоянии.
3. Что представляет собой устойчивость системы? Назовите виды устойчивых систем.
4. Какими факторами среды обусловлена устойчивость организации?
5. На какие три группы можно разделить кризисные организации в зависимости от масштабов и характера производственной структуры?
6. Какого типа хозяйственные организации (фирмы) наиболее жизнестойки в условиях кризиса и почему?

# Глава 2. Экономические циклы

## *§ 1. Волны и фазы деловой активности*

В общем плане процесс общественного воспроизводства состоит из четырех наиболее рельефных фаз — **производства, распределения, обмена и потребления.** Равновесное протекание воспроизводственного процесса даже в режиме простого (бесприростного) воспроизводства предполагает количественное (объемное и времен-

ное) соответствие (равенство) всех четырех фаз. В случае выпадения одной из них по объему или времени протекания система переходит в режим сокращенного по уровню нижайшей фазы функционирования, что, с одной стороны, приводит к избытку количества (и нереализуемости) продукции других фаз, а с другой — к недополучению средств на возобновление воспроизводственного цикла как минимум в прежнем объеме.

Функционирование экономических систем макро- и микроуровня как комплексных организаций предполагает их периодические отклонения от равновесного режима, которые имеют определенную цикличность.

Общепринято выделять в цикле деловой активности макросистем четыре фазы (рис. 1.1):

1. **Спад (кризис).** Он длится от нескольких месяцев до двух лет. В ходе его происходит сокращение производства, падение цен, затоваривание, сокращение занятости, рост числа банкротств, снижение зарплаты (линия *ab*).Наиболее подвержены кризисным воздействиям немонополизированные организации, малый бизнес. В отраслевом разрезе больше подвержены кризисам производители оборудования, бытовой техники. Менее зависимы от кризисных явлений производители продуктов питания и товаров ширпотреба (особенно предметов повседневного спроса).

2. **Депрессия (стагнация).** Она длится от одного до трех лет и представляет собой процесс обретения равновесия на новом, более низком уровне (по объему и срокам) общественного воспроизвод-

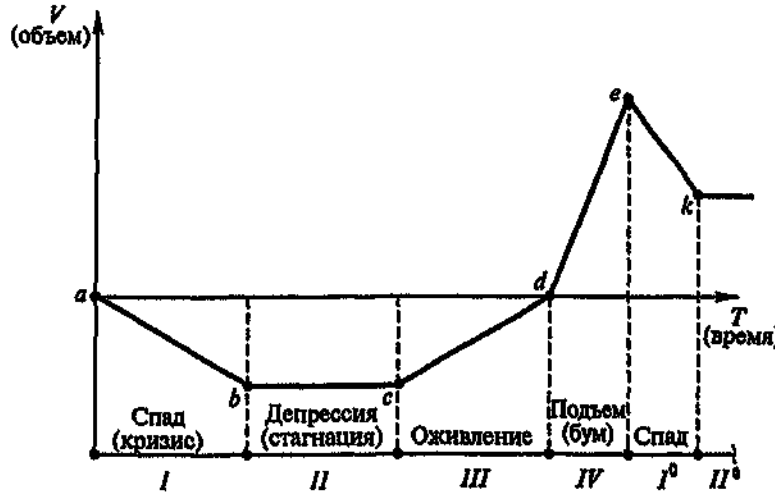



**Рис. 1.1. Фазы цикла активности макросистемы**

ства (линия *bc*). В этой фазе менеджмент осуществляет маломасштабные, неуверенные, порой противоречивые действия. Инвестор затаился. Норма процента падает. Общество, организация находятся в состоянии выжидания.

3. **Оживление** (линия *cd*). Для этой фазы характерны повышение деловой активности, прирост инвестиций, рост цен, расширение производства и занятости. Повышаются процентные ставки. Первыми оживление охватывает производителей средств производства, строительных материалов и конструкций. Возникают новые предприятия. Эта фаза завершается достижением докризисного уровня (точка *d*).

4. **Подъем** (бум). Для этой фазы характерно значительное расширение производства, рост инвестиций (линия *de*). Возникает множество новых предприятий, внедряются новые технологии. Растут курсы акций, процентные ставки, цены, зарплата. Разбухает малый бизнес. В то же время **увеличиваются товарные запасы, растет напряженность банковских балансов**, увеличивается закредитованность производственных фирм, непропорционально **растут инвестиции в производственные** сферы. Повышается напряженность в пропорциях между фазами воспроизводственного цикла на макро- и микроуровне. Ввинчивание вверх предрекает резкий спад (линия *ek*), а за ним — опять депрессия.

Хозяйственная организация (фирма), как одна из разновидностей экономических систем, в своей жизнедеятельности также проходит определенные циклы. Каждый такой цикл завершается, как правило, переходом на новый уровень воспроизводственного процесса (*выше, ниже, шире, уже*).

В жизненном цикле хозяйственной организации (фирмы) также обычно выделяют следующие четыре фазы (рис. 1.2):

1) **формирование** (линия *ab*). На этом этапе (в фазе) происходит инвестирование в организацию производства — приобретение машин, подготовка кадров и т.п. Затрачиваемые средства не возвращаются;

2) **рост** (линия *bc*). На этом этапе всякие вложения средств откликаются значительным приростом производственных мощностей, объема продаж, прибыли. Это наиболее прогрессирующая фаза жизненного цикла фирмы, ее «звездный час»;

3) **равновесное функционирование** (линия *cd*). На этом этапе «фирмачи стригут купоны», а именно — без существенных инвестиций происходит процесс равномерного функционирования, получения стабильного дохода. Однако в конце концов, изнашивается оборудование (материальный износ), претерпевают моральный

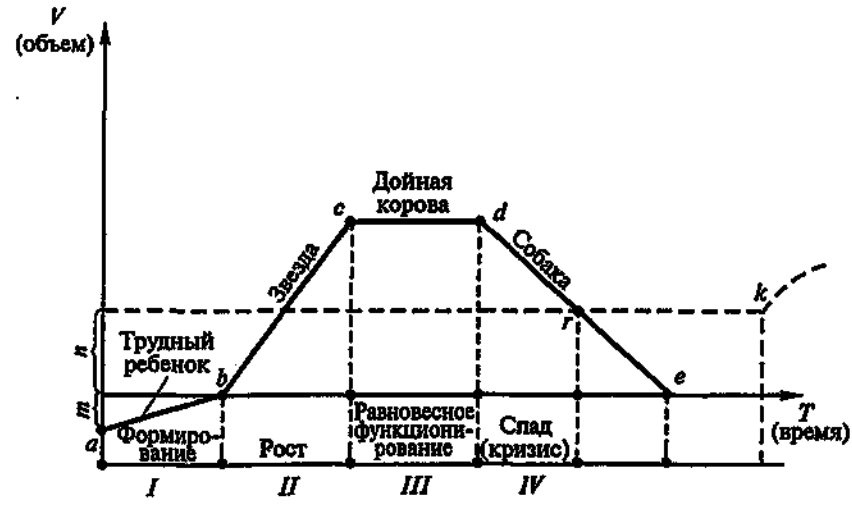



**Рис. 1.2. Фазы жизненного цикла (деловой активности) фирмы**

износ основные фонды и продукция, и промышленная фирма приближается к спаду.

4) спад (линия *de*). Если не предпринимать реконструкции, то фирма постепенно стагнирует и самоликвидируется (точка *e*). Однако наличие в фирме технологической культуры[1], конструкторско-технологической базы и не полностью изношенного оборудования обеспечивают ей возможность начала нового жизненного цикла. Для этого на этапе спада (в точке *r*) нужно изыскать и направить средства (произвести инвестиции) в реконструкцию и реорганизацию. Такой маневр может позволить преодолеть кризисное состояние и сообщить фирме ускоряющее движение к оживлению (линия *rk*) и последующему росту, но уже от ступени уровня *n* (уровня приобретенной за время функционирования технологической культуры).

В концепции Бостонской консалтинговой группы (БКГ) фазы жизненного цикла фирмы можно обозначить следующим образом[2]:

— формирование (линии *ab* и *rk*) — «трудный ребенок»;

— рост (линия *bc*) — «звезда»;

---

[1] Под технологической культурой понимается уровень квалификации персонала, как технологической целостности, с точки зрения его пригодности для выполнения традиционных и новых производственных задач.

[2] *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. /Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. — М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. С.136.

— равновесное функционирование (линия *cd*) — «дойная корова»;

— спад (линия *de*) — «собака».

Сами названия состояний фирмы в терминологии БКГ указывают на то, что следует предпринимать ее топ-менеджменту в каждой из четырех фаз.

Бытует мнение, что жизненный цикл средней промышленной фирмы составляет примерно 30 лет. Около этого рубежа топ-менеджмент должен принять кардинальное решение: или коренная реорганизация, или в утиль[1].

Существуют различные мнения о причинах и продолжительности экономических циклов на макро- и микроуровне. В числе наиболее известных можно назвать следующие системы цикличности:

**циклы Н.Д. Кондратьева** (1892—1938). Их основной причиной являются радикальные изменения в технологической базе производства, перестройка его структуры. Продолжительность таких циклов 40—60лет. Кондратьев высказал утверждение, что наряду с малыми циклами капиталистического производства продолжительностью 8—10 лет, существуют и большие — по 48—55 лет, состоящие из двух волн — повышающей или понижающей (табл. 1.1);

*Таблица 1.1.* **Волны циклов Кондратьева [1, с.37—38]**

| № циклов | Повышательная | Понижательная |
|---|---|---|
| 1 | (1787—1792) — (1810—1817) | (1810—1817) — (1844—1851) |
| 2 | (1844—1851) — (1870—1875) | (1870—1875) — (1890—1896) |
| 3 | (1890—1896) — (1914—1920) | 1920—1940 |
| 4 | Конец 40-х — начало 70-х годов XX в. | Начало 70-х — середина 80-х годов XX в. |
| 5 | Начало 90-х годов XX в. — первое десятилетие XXI в. | |

**циклы Кузнеца**. Их движущей силой являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства (их еще называют воспроизводственными, или строительными). Продолжительность таких циклов — около 20 лет;

**циклы Джаглера**. Основой таких циклов считаются взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов. Их периодичность — 7-11 лет;

**циклы Китчина** имеют продолжительность 3—5 лет. Такая короткая цикличность отражает динамику относительной величины товарно-материальных ценностей на производственных предприятиях,

[1] По-испански *util* — полезный (а в бизнесе — все же иначе).

т.е. в основу их положен средний производственный цикл промышленной фирмы с учетом НИОКР, подготовки производства (инструмент, технология, кадры, материально-финансовые ресурсы).

Экономическая история и современная хозяйственная практика свидетельствуют о том, что подъемы и спады деловой активности на мега- и макроуровне в значительной степени обусловлены двумя факторами:

1) происходящими вследствие научных открытий переворотами в средствах производства (в биологии — клонирование животных; в сельском хозяйстве — клеточная инженерия растений (соя, картофель и др.) ; в органической химии — синтез сложных продуктов питания; в коммуникациях — Internet, сотовая аудиосвязь; в машиностроении — заводы-автоматы; в медицине — расшифровка генома человека; в энергетике — управляемый термоядерный синтез и др.);

2) крупными (резкими) изменениями в политической надстройке и экономических отношениях государств в направлении сближения политико-экономических систем макроуровня (Европарламент, ЕС, Гаагский трибунал, Шенгенское соглашение, валюта евро и др.).

Если технологические скачки относительно слабо подвержены прогнозированию и субъективному воздействию, то политико-экономические процессы на государственном и надгосударственном уровнях по мере усиления интегративных связей становятся все более прогнозируемы и подвержены управленческим воздействиям. Это дает основание для активного изучения волновых процессов на мегауровне с целью составления прогнозов состояния среды для хозяйственных организаций.

## *§ 2. Типология кризисного состояния экономических систем*

Общепринято классифицировать экономические кризисы: по широте охвата (отдельные, локальные, системные); уровням экономического обобщения (мега-, макро-, мезо-, микро-); причинам возникновения (циклические, закономерные, случайные); силе воздействия (катастрофические, разрушительные, болезненные); продолжительности (долгосрочные, среднесрочные, кратковременные); источникам происхождения (внутренние, внешние, смешанные, искусственные); возможности преодоления (преодолимые самостоятельно, преодолимые с внешней помощью, непреодолимые) [3, с.8—9].

В зависимости от категории кризиса вырабатывается система мер по его преодолению:

— на макроуровне — средствами национальной экономики, включая внешние заимствования;

— на мезоуровне — средствами региона, муниципалитета, а также субвенциями из федерального бюджета;

— на микроуровне — исключительно средствами хозяйственных организаций (поскольку они сами распоряжаются своим имуществом), а также путем административных вмешательств государственных органов (суд, прокуратура, комиссия по банкротству и др.).

Кризисные процессы на макроуровне и в хозяйственных организациях (фирмах) рассматриваются также в **теории регуляции**. Согласно этой концепции основной причиной институциональных изменений являются столкновения между **социальными** группами.

В общем виде с позиций теории регуляции выделяются следующие типы кризисов:

как результат «внешнего шока» (когда развитие системы заблокировано нехваткой внешних ресурсов);

структурный кризис (как результат противоречия способа развития с общественно-экономической динамикой макроуровня);

кризис системы регуляции (когда ее механизмы не в состоянии изменить негативные конъюнктурные процессы);

кризис способа производства (результат обострения противоречий в тех институциональных формах, которые определяют режим накопления; оказываются нежизнеспособными закономерности, на которых базируется вся организация производства, распределения, обмена и потребления) [1, с.44].

Французский исследователь Р. Буайе выделяет следующие **четыре типа кризисов**:

1) нарушение характера (ввиду блокировки системы);
2) частичное нарушение в системе регуляции;
3) кризис системы регуляции;
4) кризис режима накопления и системы регуляции[1].

Кризисное состояние экономических систем также может быть описано с **позиций системологии**. Согласно такому подходу всякая хозяйственная организация представляет собой определенным образом структурированную совокупность элементов, образующую целостность, что наделяет ее отличительными качествами системы.

---

[1] *Буайе Р.* Теория регуляции: Критический анализ / Пер. с франц. — М.: РГГУ, 1997.

Система постоянно находится в динамическом равновесии, что обусловлено необходимостью осуществления воспроизводственного процесса как базового фактора обеспечения ее жизнедеятельности. В силу этого своего качества (динамического равновесия) система может находиться в следующих состояниях:

**устойчивом** (когда все ее элементы функционируют в стабильном режиме);

**квазиустойчивом** (когда решающая часть ее элементов находится в стабильном режиме; их может быть немного по числу, но они должны образовывать базовую совокупность ядра системы);

**неустойчивом** (когда в нестабильном состоянии находится такая часть элементов, которая способна вывести систему из равновесного функционирования и подвести к изменению ее качества).

Применительно к хозяйственной организации (фирме), функционирующей в конкурентно-рыночной системе, основные стабилизирующие факторы находятся **внутри** ее системы и равновесное функционирование последней обеспечивается в основном **эндогенными** (внутренними, собственными) **средствами**. Это отличает ее качественным образом от хозяйственной организации, функционирующей в административно-распределительной системе хозяйства, где устойчивость хозяйственных организаций обеспечивается главным образом путем **воздействий извне** — средствами (по линии) государственных политико-экономических институтов.

В **административно-распределительной** макроэкономической системе устойчивое равновесие промышленных фирм и иных микроэкономических организаций поддерживается путем внешних воздействий по следующим каналам:

— план производства и реализации продукции (государственный заказ);

— финансовый план (себестоимость продукции и прибыль);

— план по труду (численность персонала, тарификация и фонд оплаты его труда);

— план капитального строительства (объем инвестиций в производство и сопутствующие сферы) и др.

Поскольку в данной системе главную часть ресурсно-распределительной функции берет на себя центральный госаппарат, то это соответствующим образом делегирует ему и основные функции и ответственность за равновесное, бескризисное функционирование промышленных фирм и иных подведомственных хозяйственных формирований.

В такой постановке кризисное состояние организации можно рассматривать как результат целенаправленного введения ее внешней силой (государственной системой) в переходный режим функ-

ционирования для качественного перехода (организационной реструктуризации, изменения производственного профиля, ликвидации и др.). В этом случае и выход организации из кризиса призван осуществляться сверху — вышестоящим государственным органом или уполномоченным им экономическим формированием.

Кризисное состояние хозяйственной организации в административно-распределительной системе национальной (макро-) экономики являет собой кризисное проявление последней на срезе одной низовой организации. Если такие кризисные организации микроэкономического уровня составят значительную часть национальной экономики, то тогда и последнюю следует оценивать как кризисную (интегрант кризисных элементов сам становится кризисным).

Такая диалектическая взаимосвязь микро- и макроуровней социалистической (административно-распределительной) системы хозяйства формирует тенденции ее развития и в то же время сообщает возможность регулирования образующихся диспропорций путем централизованных административно-экономических воздействий. Происшедший в СССР и ряде стран социалистической ориентации кризис экономических систем явился результатом несовершенства механизма регулирования макро- и микроэкономической динамики, а также следствием конкретных управленческих ошибок (просчетов) главным образом на макроуровне. Это не исключает возможности разработки такого механизма (механизмов) и строительства социалистической экономики прогрессивного типа как адаптивной, саморегулирующейся, гармоничной экономической системы.

В качестве некоторой аналогии (с определенными приближениями) социалистического хозяйства можно рассматривать системы крупных диверсифицированных производственных корпораций (конгломератов), в которых производственные предприятия функционируют в форме отделений, без права распоряжения имуществом и с ограничениями в решении вопросов по инвестициям, номенклатуре и объемам продукции, рыночным сегментам и др. По своей сущности управленческое качество производственных корпораций имеет большое сходство с социалистическими производственными предприятиями, особенно с ориентированными на внешние рынки. Отсюда следует, что и кризисное состояние таких отделений можно квалифицировать в основном как результат управленческой деятельности (менеджмента) центрального аппарата управления корпораций[1].

[1] Это подтверждает наличие внутреннего сходства систем корпоративного управления в конгломератах и социалистического хозяйства в отдельных (особенно небольших) странах.

В такой постановке и выход производственного отделения из кризисного состояния возможен главным образом за счет средств метрополии (т.е. сверху). А следовательно, и антикризисный менеджмент в корпорации должен сосредоточиваться главным образом на ее общекорпоративном, верхнем уровне и лишь фрагментарно (по некоторым технологическим элементам) — на уровне производственных отделений (или попросту говоря «цехов с расчетными счетами»).

В такой постановке центр тяжести усилий по обеспечению устойчивости корпорации как экономической системы сосредоточивается на уровне высшего менеджмента. Это приводит к недоиспользованию жизненного ресурса (способностей к выживанию) низовых производственных подразделений, что можно квалифицировать как одно из противоречий капиталистической (конкурентно-рыночной) системы управления экономикой.

В системологии существуют концепции, согласно которым сложные системы (в нашем случае — корпорации) всегда находятся в квазистабильном состоянии, поэтому к ним неприменимы законы, описывающие стабильные системы (некоторые технические, производственно-технологические и другие системы).

В литературе для оценки квазистабильного состояния систем применяется термин «переходный период», который характеризует такое состояние, когда система или какой-либо ее значимый показатель изменяются качественным образом [1, с.106].

В частности, предлагается использовать в качестве **критериев** переходного периода следующие категории:

1) процесс **адаптации** (А), который показывает, как система приспосабливается к изменениям (И) в среде (внешней и внутренней);

2) процесс **деструктуризации** (Д), показывающий, как система снижает свою сложность (энтропия);

3) процесс **синергообразования** (С), показывающий, как система повышает свою сложность.

В этом случае скорость протекания выше названных процессов может быть выражена следующим образом:

$$А_v = \frac{dА}{dt};\ И_v = \frac{dИ}{dt};\ Д_v = \frac{dД}{dt};\ С_v = \frac{dС}{dt},$$

где $dt$ — приращение времени.

Отсюда:

— коэффициент адаптации $K_A = \frac{A_y}{И_y} = \frac{dA}{dИ}$;

— коэффициент синергии $K_C = \frac{C_y}{Д_y} = \frac{dC}{dД}$.

Э.М.Коротков классифицирует переходные периоды в системах тремя уровнями:

1) **гомеостатический** — это изменения в лучшую или худшую сторону, находящиеся в границах, не меняющих структуру организации и ее элементный состав; при положительных изменениях коэффициенты $K_A = 1$, а $K_C > 1$, при отрицательных — $K_A < 1$ и $K_C = 1$;

2) **инновационный** — это кризисные изменения структуры и элементного состава организаций; при положительном их векторе $K_A > 1$ и $K_C > 1$, при отрицательном — $K_A < 1$ и $K_C < 1$;

3) **бифуркационный** — это катастрофические изменения структуры и элементного состава организации; при положительном их направлении (улучшающих революционных преобразованиях) $K_A > 1$, а $K_C >> 1$, при отрицательном (разрушение) — $K_A \approx 1$, а $K_C << 1$ [1, с.107—110].

Применительно к кризисным организациям можно считать релевантным (соответствующими действительному состоянию) второй («инновационный») уровнень их переходного состояния, когда наличествует множество элементов одного и другого качества, достаточное для качественного изменения системы (вперед или назад). При этом второй уровень переходного состояния хозяйственной организации характеризует ее нахождение в достаточно широкой по амплитуде полосе колебаний вокруг устойчивого равновесия воспроизводственного процесса. Что касается третьего («бифуркационного») уровня, то он представляет собой процесс разрушения организации и перехода ее в новое качество. Это дает основание называть менеджмент организации в переходном состоянии («периоде») третьего уровня **банкротным менеджментом.**

В выше названной терминологии кризисной промышленной фирме наиболее соответствует второй уровень состояния — «инновационный»[1], который характеризует ее высокую предрасположенность к изменению качества.

---

[1] Ввиду множества значений у слова «инновационный» в последующем для удобства изложения мы не будем его использовать в обозначения неустойчивых систем, ограничиваясь терминами «кризисное состояние», «добанкротное состояние», «предбанкротное состояние».

Системный подход в антикризисном управлении предусматривает анализ состояний и процессов в хозяйственных организациях (фирмах) с позиций рассмотрения последних как элементов систем более высоких порядков. В такой постановке и кризисные состояния фирм следует рассматривать как проекцию на фирменный уровень кризисов на мега- и макроуровне.

## *§ 3. Кризисы на мегауровне и их проявления в системах низших порядков*

История развития цивилизации свидетельствует о том, что по мере насыщения экономики самостоятельными хозяйствующими субъектами обостряются проблемы их скоординированного функционирования. Раньше такие проблемы вырастали в границах экономики отдельных обособленных государств, а начиная со второй половины XIX в., вышли сначала на межгосударственный и затем на уровень мирового хозяйства.

Этим в некоторой степени объясняются концепции экономистов-теоретиков XXVIII в. и первой половины XIX в. о возможности саморегулирования, самонастройки и бескризисности капиталистического (построенного на свободной рыночной конкуренции) хозяйства. Весьма привлекательные в первой половине XX в. теории диаметрального порядка, — о бескризисности социалистической системы хозяйства, оказались непопулярными с 80-х годов XX в., когда экономика стран социализма столкнулась со значительными проблемами несбалансированности производства и распределения. Регулирование расширившихся массивов национального хозяйства уже не обеспечивалось исключительно административно-распределительными методами, следствием чего были кризисы. Таким образом, к середине XX в. в мировой экономике четко обозначились две противоположные тенденции:

1) усиление потребностей в административно-распределительном регулировании экономических объектов капиталистического хозяйства;

2) усиление потребностей в широком внедрении в социалистическое хозяйство конкурентно-рыночных принципов на базе разгосударствления и приватизации.

В последующем обе указанные тенденции усилились. В результате этого произошли крупные изменения в системе хозяйства капиталистических государств в направлении усиления прежде всего транснационального экономического регулирования. Что касается социалистической системы хозяйства, то она в 90-е годы XX в.

претерпела существенные изменения в сторону резкого расширения рыночных начал в управлении.

Как отмечено выше, кризисы являются одним из этапов жизненного цикла систем. Это — безрадостное, но вполне логичное (закономерное) явление. Главное — суметь его предупредить и преодолеть с минимальными потерями.

**Сущность экономического кризиса** как одного из этапов цикла деловой активности заключается в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному спросу, ведущему к нарушению базовых пропорций воспроизводственного процесса.

Профессор Д.В. Валовой выделяет три этапа в научных исследованиях цикличности деловой активности, что совпадает с соответствующими периодами качественных изменений в системе организации мирового хозяйства (классический капитализм; империализм; мировая финансовая система). [1, с.31—33].

К **первому этапу** исследований экономических циклов можно отнести вышедшие в 50—70-е годы XIX в. работы К. Маркса (1818—1883)[1].

В числе наиболее заметных кризисов мега- макросистем выделяют следующие:

1825 г. — Англия;
1836 г. — Англия и США;
1847 г. — Европа;
1857 г. — Европа, Америка (первый мировой);
1873—1878 гг. — Европа, США;
1900—1903 гг. — мировой;
1907 г. — мировой[2];
1920 г. — мировой;
1929—1933 гг. — мировой (самый разрушительный);
1937 г. — мировой;
1948—1949 гг. — США, Канада;
1953—1954 гг. — мировой;
1957—1958 гг. — мировой;

---

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. Т.23, т.25 и др.

По этому поводу лауреат Нобелевской премии Василий Васильевич Леонтьев писал: «Теория делового цикла явно вдолгу пред Марксовой политэкономией. Вряд ли было бы преувеличением сказать, что три тома «Капитала» в гораздо большей степени, чем какая бы то ни было другая работа, способствовали выдвижению этой проблемы на передовые рубежи экономических дебатов» [1, с.30].

[2] Первым систематическим исследованием кризисной динамики капиталистической системы хозяйства является монография Владимира Ильича Ульянова — Ленина (1870—1924) «Империализм как высшая стадия капитализма» [8, с.1—98].

1973—1975 гг. — мировой (самый глубокий в послевоенные годы);

1982 г. — мексиканский;

1982 г. — международный, долговой (после него были образованы: Парижский клуб — для обслуживания государственных долгов; Лондонский клуб — для обслуживания долгов коммерческих организаций);

1985—1989 гг. — кризис сбережений (мировой);

1994 г. — мексиканский;

1997 г. — финансовый кризис в Азии;

1998 г. — финансовый кризис в России (как «жертвы Азиатского кризиса»);

1998—1999 гг. — мировой финансовый кризис (как следствие «развала российской банковской системы» в 1998 г.) [4, с.XI].

**Вторым этапом** научных исследований цикличности деловой активности (в том числе кризисов) явились работы Джона Мейнарда Кейнса (1883—1946) и его современников (30—60-е годы XX в.)[1]. Это совпало с периодом интернационализации капитала, а также усилением мотиваций к государственному регулированию деловой активности в рыночной экономике.

Главным выводом Дж.М. Кейнса явилось положение о том, что экономические кризисы (депрессия, застой) неизбежны в условиях классического капитализма и являются порождением самой природы присущих ему рыночных отношений. Поскольку рыночное хозяйство содержит элементы монополизма, то цены и зарплата становятся в этих условиях негибкими, что вызывает, в свою очередь, диспропорции и соответствующее падение спроса, затоваривание, безработицу и др. Преодоление кризисных проявлений цикличности хозяйства Дж.М.Кейнс видел в целенаправленном, порционированном государственном вмешательстве в экономику для стимулирования совокупного спроса. Предложенная им теория мультипликатора позволила достаточно глубоко анализировать цикличность деловой активности и разрабатывать на этой основе мероприятия целевого государственного воздействия на определенные сферы для предупреждения острых кризисов.

Начало современного, **третьего этапа** исследований цикличности функционирования хозяйства относится к середине 60-х годов XX в. Этот период характеризуется интенсивным формированием транснациональных конгломератов, а также единой международной финансовой системы, все более объединяющих экономики

[1] *Кейнс Дж.М.* Общая теория занятости, процента и денег. — М.: Прогресс, 1978.

различных государств в целостную, упорядоченную, глобальную систему хозяйства.

Волны (подъем, спад) деловой активности способны сильно разбалансировать экономику страны, создать острые социальные конфликты на почве неустойчивости бизнеса и трудозанятости населения. Поэтому государственный менеджмент заинтересован в предупреждении сильных спадов, которые, как показывает экономическая история, неизбежно следуют за резкими всплесками деловой активности и доходности. Для влияния на такие процессы на макроуровне, а также на уровне первичных коммерческих организаций необходимо знание причин кризисов.

О причинах экономических кризисов разных периодов высказывались и высказываются различные мнения. Вот некоторые из них (табл. 1.2).

*Таблица 1.2*

| Авторы | Причины экономических кризисов |
|---|---|
| К. Маркс | Цикличность капиталистического воспроизводства, как порождение основного противоречия капиталистического способа производства, заключающегося в общественном характере производства и частнособственническом характере присвоения его результатов. Накопление такого противоречия приводит к острым диспропорциям в капиталистическом воспроизводстве, поляризации доходов, безработице, снижению покупательной способности, сокращению спроса. |
| Ф.А. Хайек | Чрезмерное инвестирование, избыточное финансирование со стороны государства (льготные кредиты; слишком выгодные госзаказы; налоговые послабления) корпорациям. Это приводит к чрезмерно высокой доходности и несбалансированному расширению производства, спрос на продукцию которого в перспективе резко падает. |
| Й. Шумпетер | Для каждой фазы воспроизводственного цикла характерна своя психологическая картина, которая формирует соответствующее отношение к инвестициям.<br>Порожденная кризисом паника сужает инвестиционную активность и наоборот — подъем стимулирует горячку в инвестициях, что в последующем приводит к их избытку и резкому сокращению спроса. |
| У.С. Джевонс | Солнечная активность — погода — урожай. Эти природные факторы определяют спрос сельхозпроизводителей, который влияет на функционирование обслуживающих его отраслей. |
| Дж. Сорос | Рыночная система по своей сути несовершенна. Финансовые рынки по своей сути нестабильны. Отток капиталов из периферии в центр приводит к их избытку и нарушению инвестиционного процесса. |
| Дж.М. Кейнс | Наиболее типичная причина кризиса — не в росте процента, а в вызванном кризисом падении предельной эффективности капитала. |
| К.Макконнелл, С.Брю | Неблагоприятная ситуация стагнации экономики возникает в том случае, когда валовые инвестиции становятся меньше величины амортизации. |

Как следует из приведенных выше объяснений причин кризисов разными авторами, несмотря на большой фактологический материал, данное экономическое явление остается не полностью изученным, особенно механизмы его зарождения. При этом относительно логики развития кризисов существует достаточно полная ясность и определенность.

Что касается процессов в российской экономике постсоветского периода, то здесь, напротив, мнения о причинах возникновения кризисного состояния и механизме его зарождения в целом совпадают. Однако относительно перспектив развития в РФ кризиса 90-х годов XX в. и первого десятилетия XXI в. высказываются различные суждения и предлагаются разные рецепты его преодоления. Это и естественно, поскольку преодоление кризиса в российской экономике на макроуровне призвано улучшить состояние дел в низовых хозяйственных организациях, особенно в промышленных фирмах, которые наиболее глубоко затронуты его разрушительной частью. «Особенность нынешней ситуации в России состоит в том, что она плохо поддается стандартным методикам антикризисного управления». [5, с.22]. Тем не менее это не означает отказа от изучения мирового опыта преодоления кризисов на мега- и макроуровне и оправдавших себя форм антикризисного менеджмента на фирменном (микро-) уровне.

Каждый экономический кризис носит в себе черты как общие с другими подобными явлениями, так и особенные, которые обусловлены природой национальной экономики и хозяйствующих субъектов.

Относительно основной типичной черты экономических кризисов на разных уровнях хозяйствования высказывается и такое мнение, что ею «... является недостаток ресурсов для эффективного осуществления функций предприятием, корпорацией, народнохозяйственным комплексом, народным хозяйством страны или мира в целом» [3, с.9]. Подобное универсальное определение не называет причину отсутствия этого ресурса эффективного функционирования, а следовательно, не отличается прикладной полезностью. И все-таки не недостаток ресурсов сам по себе, а невозвратность средств в результате воспроизводственного цикла является основной типичной чертой кризисности организаций микро- или макроуровня. Нет полной оборачиваемости инвестиций — следовательно, налицо воспроизводственный коллапс (сужение, стагнация, кризис). Некуда девать деньги (государству или фирме) — значит, замедление и остановка развития роста, кризис.

В этом контексте центральной задачей антикризисного менеджмента становится поиск новых полновоспроизводственных ниш для хозяйственной организации или национальной экономики, образно говоря, «линий жизни», которые бы шунтировали тромбы и оживили гангренозную хозяйственную систему.

Представляет методологический интерес разработанная Дж. Соросом модель процесса вхождения в кризисное состояние мега- и макросистем через призму динамики деловой активности конгломератов (оборонных комплексов, применяющих высокие технологии). Согласно этой концептуальной схеме конгломераты, имея высокий коэффициент доходности[1], принимают решение продавать свои акции по высоким ценам, а вырученные деньги направлять на покупку компаний, акции которых продавались с более низким коэффициентом доходности [4, с.57—60]. В результате этой операции доходность акций конгломератов дополнительно (искусственно) повышается. Для поддержания роста курса акций конгломераты вынуждены проводить все новые поглощения. Однако неизбежно наступает предел возможностей и начинается лавинообразный откат назад. В совокупности этот процесс вписывается в два этапа: 1) подъем; 2) спад. На первоначальном этапе (*1*) тенденция роста курсовой цены акций конгломератов еще не признается (рис. 1.3). Затем наступает этап ускорения (*2*), когда тенденция роста признается инвесторами и усиливается доминирующим предвзятым мнением. Может вписаться период проверки (*3*), в результате чего курсы акций падают. Если продолжают существовать и предвзятое мнение, и тенденция, то бум приобретает еще более высокие темпы (*4*).

Потом наступает момент истины (*5*), когда реальная ситуация уже не может соответствовать завышенным ожиданиям. Затем наступает период полумрака (*6*), когда люди продолжают играть в игру, хотя больше не верят в нее. В конце концов достигается точка перехода (*7*), когда тенденция начинает ослабевать, а предвзятое мнение начинает работать в противоположном направлении, что ведет к катастрофическому движению в обратном направлении (*8*), или краху[2].

[1] Отношение цены акции к доходам по ней.

[2] В основу этой схемы Дж. Сорос положил свою концепцию рефлексивности (теория взаимовлияния действительного и желаемого).

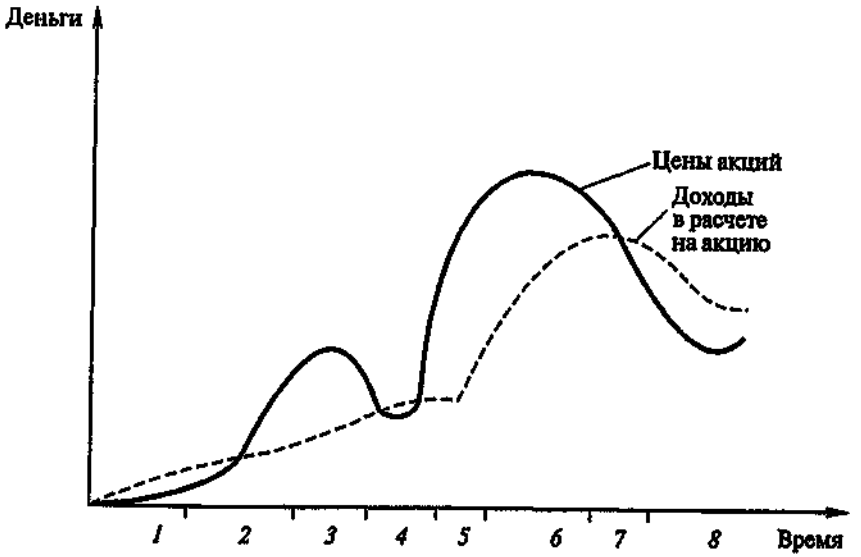



**Рис.1.3. Модель процесса вхождения в кризис мега- и макросистем через призму динамики деловой активности конгломератов**

Кризисы на мегауровне существенным образом затрагивают экономические системы низших порядков — макро- и микроэкономические образования, что проявляется в коллапсах национальной экономики (инфляция, отрицательный платежный баланс, падение спроса, спад производства, безработица) и в спаде деловой активности низовых хозяйственных организаций (фирм). При этом первой кризисной волной становится разорение малого бизнеса, второй — среднего и, наконец, третьей — острые потрясения корпораций. Подобная диалектика зарождения и распространения кризисных процессов в экономических системах разных уровней предоставляет возможность менеджменту макро-, мезо- и микроуровня разрабатывать эффективную антикризисную стратегию. При этом важно учитывать и то обстоятельство, что кризисы на мега- и макроуровне представляют собой один из довольно кратковременных этапов (периодов) в жизнедеятельности экономических систем. Современная наука и практика менеджмента располагает достаточно эффективными технологиями профилактики и преодоления кризисов. В этом ракурсе повышается значение анализа и прогнозирования мегатенденций в экономике и их возможных проявлений на макро- и микроуровне.

## Выводы

1. В экономических системах макроуровня можно выделить 4 фазы цикла деловой активности: спад, депрессия, оживление, подъем, которые периодически повторяются в развивающихся организациях.

2. В жизненном цикле хозяйственной организации (фирмы) наиболее рельефно выделяются 4 фазы: формирование, рост, равновесие, спад.

3. Кризисы на мегауровне представляют собой результат насыщения мирового хозяйства саморазвивающимися экономическими макросубъектами при отставании в развитии регуляторских функций мировых экономических центров.

4. Экономические кризисы являются порождением природы капитализма и неизбежны в условиях свободной конкуренции.

5. Резкие подъемы и спады деловой активности способны разбалансировать национальную экономику, что объективно повышает заинтересованность государства в регуляторских воздействиях по сглаживанию таких волн и профилактике кризисов.

6. Экономический кризис в РФ на рубеже XX и XXI вв. представляет собой один из составных элементов глубокого системного кризиса, обусловленного сменой способа производства, политической надстройки, новым геополитическим положением страны, а также различными ментальными факторами (традиции, уклад, ценностные приоритеты, формы хозяйствования и общежития и т.п.).

7. Мировые кризисы деформируют экономику государств, угнетающе воздействуют на функционирование и развитие низовых хозяйственных организаций, что требует систематического анализа экономической динамики на мега-, макро- и микроуровне, составление прогнозов ее развития, разработки и осуществления превентивных защитных мер прежде всего на государственном уровне.

## Контрольные вопросы

1. Назовите и прокомментируйте фазы цикла деловой активности в экономических системах макроуровня.

2. Какие фазы можно выделить в жизненном цикле хозяйственной организации (фирмы)?

3. Каким образом влияет технологическая культура на защищенность производственной фирмы от кризисных потрясений?

4. Прокомментируйте мнения различных авторов о причинах и продолжительности экономических циклов.

5. Приведите известные классификации экономических кризисов.

6. Каковы причины возникновения кризиса в условиях свободной конкуренции и административно-распределительной экономики?

7. Назовите критерии переходного периода в экономических системах согласно концепции профессора Э.М.Короткова.

8. Какие регуляторские тенденции обозначились к середине XX в. в мировой экономике?

9. В чем заключается сущность экономических кризисов?

10. Назовите наиболее заметные экономические кризисы XIX—XX столетий.

11. Назовите и прокомментируйте содержание трех этапов исследований цикличности функционирования мирового хозяйства.

12. Приведите примеры и прокомментируйте мнения различных исследователей о причинах экономических кризисов.

13. В чем проявляется системность кризиса в Российской Федерации на рубеже XX и XXI вв.?

14. Обрисуйте модель вхождения мегаэкономики в кризис, предложенную Дж. Соросом.

# Глава 3. Современные мегатенденции в экономике и их проявления на макро- и микроуровне

Развитие техники и технологий, рост масштабов производства и объемов массового потребления обусловливают возрастающие потребности в совершенствовании систем обмена продуктами труда, упорядочении распределительных отношений. Повышение степени производственной насыщенности территорий и связанное с этим увеличение удельных объемов природопользования и ускорение темпов воспроизводственных процессов усложняют задачу общественной координации, призванной обеспечивать поступательное развитие мирового хозяйства без существенных потерь на макро- и микроуровне от несогласованности производства и потребления.

Общественная практика, однако, свидетельствует о несовершенстве существующих систем и механизмов координации производства и потребления, особенно на мегауровне, что негативно отражается на экономической динамике макро- и микросистем, профилактике кризисных явлений. Поэтому исследование причин и факторов, мониторинг мегатенденций в экономике представляет важное прикладное значение для антикризисного управления на государственном, региональном и фирменном уровне.

## § 1. Мегатенденции в экономике

По мере развития коммуникаций хозяйственные комплексы стран (национальные экономики) все более взаимно координируются и врастают в единую, целостную систему мирового хозяйства. Переворот в этот процесс внесла глобальная сеть Internet, кардинальным образом изменившая систему связей как на межгосударственном, так и на межфирменном уровнях.

Характерной чертой современных экономических процессов на мегауровне является ускоряющаяся изменчивость среды, что также все более проявляется на общегосударственном уровне не только современной России, но и в достаточно консервативных системах Великобритании, Японии, Индии и др.

Повышенной изменчивостью также отличается нынешняя внешняя и внутренняя среда производственных, снабженческо-сбытовых и других коммерческих организаций. Особенностью их функционирования является возрастающая зависимость от изменений экономических состояний на мегауровне — как проявление глобализации мирового хозяйства. Поэтому составление достоверного прогноза кризисного состояния хозяйственной организации (фирмы) предполагает глубокое изучение мегатенденций и их проявлений в кризисных формах на срезе низовых организаций (фирм).

В общем виде мегатенденции современного развития характеризуются следующими комплексными процессами:

1) превращение фундаментальной науки в непосредственную производительную силу, революционизирующую производство и экономику (Internet, клеточный биоинжиниринг, синтетическое продовольствие, композиционные материалы, сотовая связь, электроника на атомарном и молекулярном уровнях, материалы с программируемыми свойствами и др.);

2) глобализация и диверсификация экономики с движением от иерархических (соподчиненных) структур к сетевым организациям (от жестких однообъемных формирований к организациям, построенным на вовлечении множества рассредоточенных, включенных в компьютерную сеть сотрудников для автономного выполнения локальных задач так называемых «менеджеров в домашних халатах»);

3) универсализация права в регулировании межличностных, межорганизационных и межгосударственных отношений;

4) интеллектуализация отношений на межличностном, межорганизационном и межгосударственном уровне.

Все это свидетельствует об общем стремлении к гуманизации экономических взаимодействий, прохождению кризисных этапов в жизни экономических образований с минимальными социальными издержками.

Происходящая научно-техническая революция характеризуется такими крупными изменениями в производительных силах, что практически каждое десятилетие вносит существенные поправки в результирующий вектор экономической ориентации на мегауровне, а также в системах низших порядков (макро- и микро-).

Если в 80-е годы XX в. **интегративный вектор** общественного развития формировали такие акценты (векторы управленческих сил), как информатизация, передовые технологии, глобализация национальных хозяйств, долгосрочные тенденции, то в 90-е годы такие направления развития, как расцвет мировой экономики, рыночный социализм, глобальный стиль жизни, возрастание роли личности, духовное совершенствование [6, с.5].

Смещение центра общественных интересов к **глобализации экономики и культуры, гуманизации и духовности** внесло коррективы и в организационные приоритеты менеджмента, которые в настоящее время определяются следующими ориентирами: интеграция компаний, сетевые организации, адаптивность функционирования, деформализация, органистические структуры управления, антикризисный менеджмент.

Принципиальное значение имеет тот факт, что кризисность присуща не только транзитивным макроэкономическим системам (переходная экономика РФ, стран соцлагеря, стран Латинской Америки и др.), но и относительно равновесным макроэкономическим системам (экономика Японии, стран Западной Европы и др.). Этот факт актуализирует проблематику антикризисного менеджмента не только на микро-, но и на макроуровне. Причем, исследование макроэкономической кризисной динамики имеет прикладное значение не только для устоявшихся государств капиталистической ориентации, но и для хозяйственных организаций из других стран, поскольку глобализация экономики приводит к переваливанию кризисных волн и через государственные границы.

## *§ 2. «Кризис» капиталистической системы*

Объектом современного антикризисного управления все более становятся не только низовые хозяйственные организации (фирмы), но и макроэкономические системы , призванные регулировать деятельность таких организаций, создавать условия для моти-

вации бизнеса и его бескризисного функционирования. В этом ракурсе приобретает повышенный интерес факториальный анализ кризисных процессов на макроуровне, их механизмов и перспективной динамики.

Для российского антикризисного менеджмента немаловажное значение имеет изучение кризисных процессов в «хрестоматийных» капиталистических системах для выяснения их влияния на отечественную макро- и микроэкономическую динамику, а также для составления вероятностной картины российской экономики на общегосударственном и фирменном уровне в постреформенный период.

Относительно исторических тенденций развития макроэкономических систем в разные периоды высказывались различные суждения и формировались научные концепции.

Теоретики раннего капитализма (XVIII в.) А. Смит, Д. Рикардо, Дж.С. Мишель, Ж.-Б. Сэй и др. исключали возможность кризисов этой системы , считая ее самодостаточной в самонастройке и поступательном развитии. Однако по мере насыщения мирового хозяйства автономными рыночно ориентированными хозяйственными организациями, опирающимися на свободные конкурентно-рыночные отношения, обозначились явления разбалансировки и стагнации, регрессивные этапы развития макроэкономических систем. Это в определенной степени послужило основой для концепции К. Маркса об исторической тенденции капиталистического накопления в период домонополистического капитализма (XIX в.). В своем выдающемся по фундаментальности и научной логике философско-экономическом труде «Капитал» (1867) К. Маркс обосновал вывод о негативной исторической перспективе капиталистического способа производства[1].

Однако в ходе развития капиталистической экономики стали усиливаться потребности в координации деятельности многочисленных самостоятельных фирм, что вылилось в процессы концен-

---

[1] «Чем больше общественное богатство, функционирующий капитал, размеры и энергия его возрастания, а следовательно, чем больше абсолютная величина пролетариата и производительная сила его труда, тем больше промышленная резервная армия. Свободная рабочая сила развивается вследствие тех же причин, как и сила расширения капитала. Следовательно, относительная величина промышленной резервной армии возрастает вместе с возрастанием сил богатства. Но чем больше эта резервная армия по сравнению с активной рабочей армией, тем обширнее постоянное перенаселение, нищета которого прямо пропорциональна мукам активной рабочей армии. Наконец, чем больше нищенские слои рабочего класса и промышленная резервная армия, тем больше официальный пауперизм. Это — абсолютный, всеобщий закон капиталистического накопления» [7,с.659].

трации и централизации капитала, возникновения (путем слияния и поглощения мелких фирм) крупных корпораций. Интенсивное образование таких блоковых экономических структур на рубеже XIX и XX вв. создало предпосылки для достаточно эффективной координации рыночного хозяйства на макроуровне и профилактики социальных потерь от несогласованности в деятельности хозяйствующих субъектов.

Одним из первых исследований происшедшей к началу XX в. трансформации капиталистического способа производства была работа В.И. Ленина «Империализм как высшая стадия капитализма» (1918). В этой работе сформулированы основные признаки империалистической стадии капитализма и обосновывается вывод о его негативной исторической перспективе.

Однако экономическая практика и на этот раз оказалась достаточно изобретательной и не допустила обрушения новообразованной системы конкурентно-рыночного хозяйства. Это было достигнуто путем усиления координаторских функций государства. Одной из опорных (базовых) теорий активного государственного участия в регулировании капиталистического хозяйства (так называемой «политики активизма») явился фундаментальный труд Дж.М. Кейнса «Общая теория процента, занятости и денег» (1934). Главным выводом данной теоретической концепции является положение о том, что государство может и должно косвенно регулировать макроэкономические процессы, деятельность хозяйственных организаций путем стимулирования совокупного спроса и поддержания определенного повышенного уровня инфляции. Опыт воспринявшей рекомендации этого английского ученого американской администрации Ф. Рузвельта стал подтверждением идеи о возможности государственного регулирования капиталистического хозяйства и достижения на этой основе существенных позитиваций (выход из кризиса и ускоренное развитие).

Общепризнанным авторитетом в области теории и практики государственного участия в регулировании рыночной экономики является второй канцлер Федеративной Республики Германии Л. Эрхард (1897—1977). Его идеи о «социальном рыночном хозяйстве», индикативном планировании нашли успешное практическое применение, результатом чего стало «Германское чудо» — невиданный рост и бескризисное функционирование в 50—60-е годы прошлого века германской экономики.

В современной экономической науке и практике капиталистической ориентации наиболее четко выражены две модели общественного развития:

1) **монетарная**, неоклассическая (М. Фридман), основанная на абсолютизации частной собственности, ограничении функций государства в экономике лишь финансовой сферой — в основном поддержанием определенных количеств денег в обращении;

2) **социально ориентированный государственный активизм** (Л. Эрхард, Г.К. Мюрдаль), основанный на плюрализме собственности, сильном госсекторе, индикативном планировании хозяйства.

С позиций обеспечения бескризисного функционирования макро- и микроэкономических образований представляется более продуктивной вторая модель, поскольку она предусматривает более плотное взаимодействие государства с хозяйственными организациями и короткие (по длине и временному лагу) управленческие связи. Однако это не исключает использование в регуляторских функциях государства и монетаристского инструментария.

Из рассмотренного генезиса управленческой науки и практики относительно степени участия государства в управлении хозяйством видно, что в каждый момент кризисного состояния системы изобретаются инструменты для ее изучения и поддержания жизнеспособности. Следуя этой логике, можно ожидать, что в перспективные периоды будут находиться решения кризисных проблем на путях избежания крупных социальных потерь[1].

В этой связи следует заметить, что в настоящее время мы являемся свидетелями одного из таких периодов. Одним из подтверждений этому является содержание выступления Дж. Сороса в Конгрессе США 15 сентября 1998 г. Вот некоторые выдержки из этого выступления: «**Система мирового капитализма**, которой мы обязаны необыкновенным процветанием нашей страны в последнее десятилетие, трещит по швам. Сегодняшний спад на фондовых рынках США является лишь симптомом, к тому же запоздалым, говорящим о более глубоких проблемах, поражающих мировую экономику. Некоторые фондовые рынки Азии испытали более серьезные спады, чем крах на Уолл-стрит в 1929 г., кроме того, их национальные валюты упали до незначительной доли их стоимости в тот период, когда они были привязаны к американскому доллару.

---

[1] В этом контексте можно предположить, что и социалистическая система хозяйства не рухнула бы, если бы ее идеологи и реализаторы (функционеры) не стояли на позициях нигилизма в отношении других моделей, а были восприимчивы к ним, например, к таким, как концепция Дж. Гэлбрейта о постиндустриальном (технотронном) обществе, теория У.Ростоу о конвергенции различных социально-экономических систем и др. Подобное замечание можно было бы адресовать и некоторым сегодняшним отрицателям экономической практики советского периода.

За финансовым крахом в Азии последовал экономический крах.... В настоящее время Россия пережила полный финансовый крах. Этот крах представляет собой поистине ужасное зрелище, он будет иметь неисчислимые человеческие и политические последствия. Эта инфекция распространилась также и на Латинскую Америку» [4,с.IX]. Можно заметить, что последствия финансового кризиса 1998 г. имели для российской экономики не только прогнозировавшиеся Дж. Соросом мрачные, но и позитивные проявления. В частности, дефолт привел рубль в его более приближенное соответствие с долларом; произошло оживление в промышленности — особенно в экспортоориентированных и импортозамещающих отраслях. Однако при этом произошли и массовые банкротства мелких торговых фирм, особенно тех, кто специализировался на экспортно-импортных операциях.

Представляет методологический интерес предположенная Дж. Соросом модель вхождения мегаэкономики в кризис. Согласно этой модели система мирового капитализма «...характеризуется не только свободой торговли, но и — что гораздо важнее — свободным движением капитала... Ее можно представить в виде гигантского круговорота, всасывающего капитал в финансовые рынки и институты в центре и перекачивающего капитал на периферию — либо непосредственно — с помощью кредитов и инвестиционных портфелей, либо косвенно — через многонациональные компании» [4, с.IX—X].

Вместо маятникообразного движения в последнее время финансовые рынки действовали как брошенный камень, разрушая экономику одной страны за другой» [4, с.XIII].

Логика рассуждений известного ученого и практика относительно экономической динамики мега-, макроуровня позволяет прогнозировать в перспективе периоды нестабильности, кризисности. Это дает основание для утверждения о том, что и российская экономика по мере ее капитализации и врастания в глобальные мирохозяйственные связи все более будет втягиваться в колебательный процесс мегасистемы (оживление, подъем, спад, кризис и т.д.).

## *§ 3. Современные мегатенденции в России*

По мере проникновения мирохозяйственных связей в российскую экономику и либерализации последней усиливается ее зависимость от волновых процессов деловой активности на мегауровне. Причем, российская экономика взаимодействует с глобальными финансовыми и другими системами не только в пассивном, но и

активном режиме. Последнее наглядно продемонстрировал финансовый кризис 1998 г. в России, последствиями которого явился ряд банкротств инвестиционных фондов, банков и других институтов, а также резкие изменения деловой активности ведущих транснациональных корпораций.

Зачастую периоды снижения деловой активности в мире с небольшим смещением по времени совпадают с периодами оживления бизнеса в России. Это можно объяснить аграрно-сырьевой акцентированностью российской экономики в отличие от индустриально-технологической ориентированности экономики ведущих мировых держав, что вносит некоторое смещение волновых (подъема — спада деловой активности) процессов в России относительно тенденциональных фаз на мегауровне. Одним из проявлений такой полярности волн (фазового смещения) деловой активности в России и мире был наблюдавшийся в 2000—2001 гг. рост российской экономики при значительном сокращении приростов производства в Японии, США и ряде стран Европы.

За последние сто лет динамика макроэкономических процессов в России характеризуется волнами большой амплитуды, что можно расценивать и как показатель чрезвычайно высокой ее устойчивости (рис. 1.4)[1].

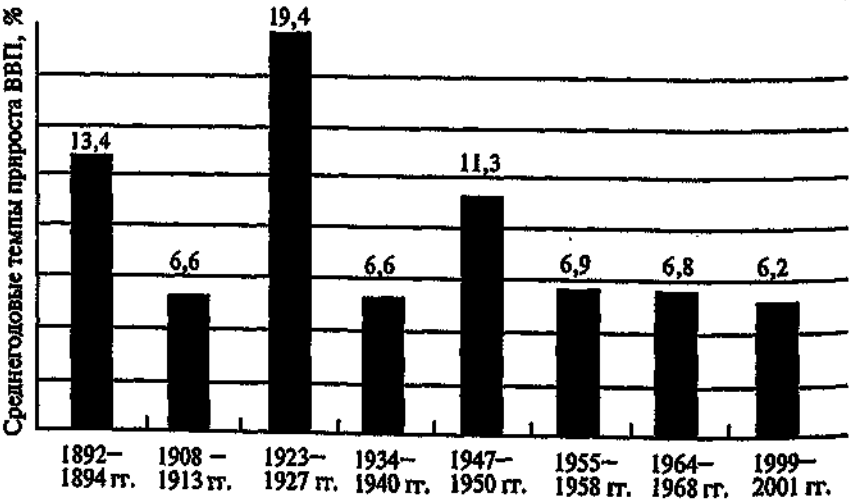



**Рис.1.4. Периоды наиболее динамичного развития России (СССР) в XIX — XXI в.**

[1] Экономика и жизнь. — 2002. — №3. — С.6.

В последние годы доля России в ВВП (валовом внутреннем продукте) мира несколько сократилась и составляет 2,5-3,0% (в 1983 г. было 5,6%)[1].

Исследование динамических характеристик российской экономики показывает, что она на макроуровне вступила в полосу относительной стабильности. Это, однако, не исключает возможности достаточно объемных кризисных процессов как на макро -, так и на микроуровне. В частности, динамика внешней торговли РФ в 1994—2000 гг. характеризуется достаточно регулярным волновым процессом с амплитудой подъема — спада в пределах 25% (см. рис. 1.5). Исключение составляет непропорциональное плюсовое внешнеторговое сальдо РФ в 2000 г. (рис. 1.6), что можно объяснить временным субъективным фактором (ограничен импорт товаров и активирован экспорт нефти и металлов)[2].

Одним из важных показателей, характеризующих «температуру» национальной экономики в ее динамике, является темп инфляции. В РФ динамика индексов цен производителей по отраслям промышленности за период с 1990 по 2000 г. свидетельствует о достаточно острых инфляционных процессах (табл. 1.3), особенно в 1991—1995 гг. Тем не менее, начиная с 1996 г., темпы инфляции в промышленности существенно снизились и составили примерно 25% в год[3].

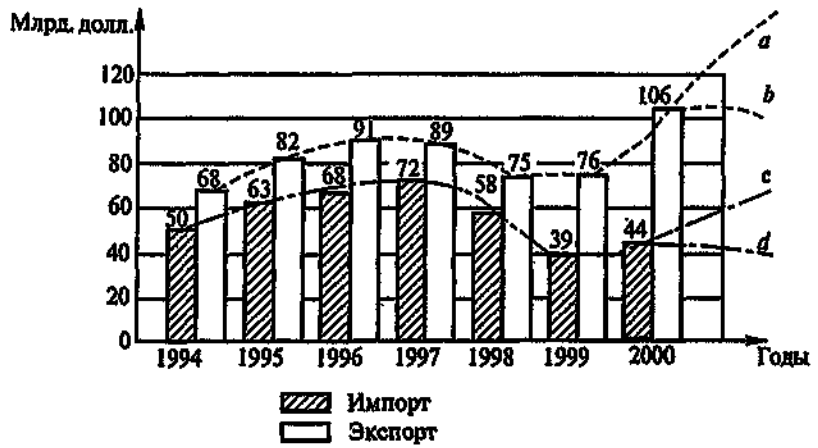



**Рис. 1.5. Динамика внешней торговли РФ**

[1] Экономика и жизнь. — 2002. — №3. — С.6.

[2] Бизнес-Академия. — 2001. — №4. — С.47.

[3] За исключением 67,3% в 1999 г., что можно отнести к последствиям финансового кризиса августа 1998 г.

Сравнительная динамика инфляционных процессов в различных отраслях промышленности РФ показывает, что наиболее устойчивыми по ценообразованию к кризисным воздействиям макросреды являются предприятия следующих отраслей промышленности (по мере убывания):

1) электроэнергетика;
2) газовая;
3) угольная;
4) промышленность строительных материалов;
5) химическая;
6) машиностроение;
7) нефтехимическая;
8) легкая;
9) пищевая.

Что касается предприятий черной и цветной металлургии, то их внешне устойчивая позиция во многом обусловлена процессами на макроуровне (цены на электроэнергию и топливо, транспортные тарифы, таможенные пошлины и др.).

Естественно, что на процессы ценообразования в промышленных фирмах влияет целый ряд внешних и внутренних факторов. Тем не менее общие тенденции относительной стабильности или же напротив — резкой изменчивости цен могут выступать достаточно достоверной характеристикой состояния хозяйственной организации (равновесного, неустойчивого, кризисного и др.). На основании параметра относительной изменчивости уровня цен на продукцию (базой чего выступают изменения ее себестоимости) можно предположить, что в настоящее время в РФ наиболее предрасположенными к кризисному состоянию являются предприятия топливной промышленности, черной и цветной металлургии, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности.

Что касается пищевой отрасли, то в ней процессы ценообразования чрезвычайно сильно опосредованы внешними административными воздействиями. Поэтому динамика индекса цен в этой отрасли не может выступать в роли самостоятельного определителя действительного состояния соответствующих производственных фирм.

Общая положительная динамика деловой активности в России в 1998—2001 гг. корреспондируется довольно высокими темпами инфляции, что отрицательно отражается на общественных настроениях, вносит неуверенность в малый бизнес[1].

---

[1] Опрос россиян, проведенный ВЦИОМ, показал, что 70% из них считают первоочередной задачей правительства — снижение инфляции. См.: Экономика и жизнь. — 2001. — №34. — С.32.

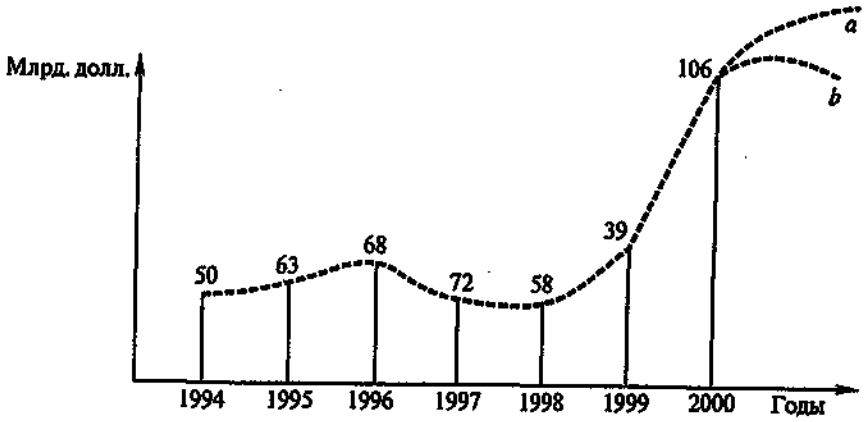



**Рис. 1.6. Динамика плюсового сальдо внешней торговли РФ**

По мнению некоторых экономистов, основным инфляционным фактором российской экономики является рост цен на продовольствие[1]. Другим инфляционным фактором можно считать большой разрыв в наличии финансовых ресурсов между предприятиями, ориентированными на внутрироссийский рынок и на экспорт. Избыток денег у последних приводит к росту вывоза капитала и соответствующим инфляционным явлениям на макроуровне. По данным Бюро экономического анализа, скрытый вывоз капитала оценивается на уровне 40% к официальному отраслевому экспорту в металлургии, 25% — в химии и нефтехимии, 20% — в топливной промышленности (последняя в то же время испытывает недостаток в инвестициях)[2].

Одним из индикаторов деловой активности и инфляционных ожиданий является динамика цен в естественных монополиях относительно инфляции в промышленности. В 1999 г. произошло резкое падение цен на энергоносители и тарифов на железнодорожном транспорте относительно цен в промышленности, однако в последующие годы это несоответствие было устранено и наблюдается устойчивый рост цен на эти исходные составляющие экономики. Такой процесс дает основание для прогнозирования доста-

[1] См.: Экономика и жизнь. — 2001. — №34. — С.32..

[2] Там же.

*Таблица 1.3.* **Индексы цен производителей по отраслям промышленности по Российской Федерации в 1990—2000 гг.**[1]

декабрь в процентах к декабрю предыдущего года

| Показатели | 1990г. | 1991г. | 1992г. | 1993г. | 1994г. | 1995г. | 1996г. | 1997г. | 1998г. | 1999г. | 2000г.** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Промышленность | 103,9 | 336,3 | 3378,0 | 995,0 | 333,0 | 275,0 | 125,6 | 107,5 | 123,2 | 167,3 | 122,8 |
| Электроэнергетика | 101,7 | 210,3 | 5509,0 | 1358,0 | 329,0 | 298,7 | 135,4 | 108,7 | 102,6 | 114,4 | 133,4 |
| Топливная | 100,5 | 228,7 | 9266,0 | 734,0 | 301,0 | 286,5 | 140,4 | 111,1 | 100,8 | 234,9 | 134,9 |
| нефтедобывающая | 100,1 | 256,5 | 10009,0 | 555,0 | 294,0 | 282,0 | 124,7 | 113,2 | 90,0 | 249,2 | 141,1 |
| нефтеперерабатывающая | 99,2 | 237,6 | 14349,0 | 515,0 | 292,0 | 297,3 | 136,6 | 116,4 | 112,4 | 342,3 | 115,7 |
| газовая | 100,0 | 190,2 | 1319,0 | 945,0 | 387,0 | 263,8 | 227,3 | 100,2 | 110,5 | 122,1 | 148,9 |
| угольная | 103,9 | 196,7 | 6141,0 | 925,0 | 346,0 | 276,7 | 129,0 | 100,8 | 106,1 | 132,2 | 116,5 |
| Черная металлургия | 102,1 | 336,5 | 3625,0 | 1186,0 | 342,0 | 285,1 | 115,7 | 101,1 | 111,5 | 189,2 | 119,9 |
| Цветная металлургия | 100,2 | 332,9 | 5220,0 | 658,0 | 396,0 | 221,4 | 112,0 | 103,1 | 176,1 | 215,8 | 110,6 |
| Химическая | 101,3 | 265,0 | 3891,0 | 948,0 | 362,0 | 267,6 | 118,1 | 104,9 | 125,9 | 143,8 | 118,5 |
| Нефтехимическая | 101,9 | 248,8 | 5348,0 | 772,0 | 360,0 | 266,5 | 123,7 | 110,9 | 117,1 | 166,5 | 117,7 |
| Машиностроение | 103,9 | 31168 | 2721,0 | 1049,0 | 330,0 | 277,9 | 124 | 108,7 | 129,2 | 149,6 | 122,7 |
| Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная | 104,8 | 341,7 | 2021,0 | 989,0 | 371,0 | 274,5 | 112,1 | 107,5 | 142,6 | 167,7 | 117,4 |
| Промышленность строительных материалов | 104,0 | 314,9 | 2814,0 | 1269,0 | 312,0 | 271,3 | 134,4 | 108,5 | 112,6 | 137,3 | 124,7 |
| Легкая | 102,3 | 471,3 | 1258,0 | 781,0 | 341,0 | 263,2 | 120,2 | 110,1 | 144,4 | 156,0 | 114,2 |
| Пищевая (включая мукомольно-крупяную) | 108,0* | 414,1 | 2728,0 | 1329,0 | 308,0 | 255,6 | 121,8 | 111,6 | 152,9 | 162,6 | 110,9 |

* Пищевая без мукомольно-крупяной

** Август 2000 г. к декабрю 1999 г.

[1] По данным Министерства экономического развития и торговли РФ.

точно высоких темпов инфляции и в перспективе[1], что, однако, может подогревать процессы прогрессирующего функционирования промышленного сектора.

Таким образом, в течение первого десятилетия наступившего века можно ожидать некоторый рост промышленного производства, что, однако, не гарантирует от спадов, вызванных ростом цен на энергоносители, изменением конфигурации рынка сбыта, особенно машиностроительной продукции. Это предполагает необходимость совершенствования механизмов регулирования общественного воспроизводства, поиска эффективных форм государственного участия в антикризисном управлении на фирменном уровне. Одной из актуальных проблем государственного антикризисного менеджмента в первом десятилетии XXI в. будет преодоление кризисности и придание ускорения отрасли машиностроения.

## Выводы

1. Революционные сдвиги в технике, технологии, интеллектуализация и гуманизация общества на основе его глобальной информатизации и культурных диффузий коренным образом формируют новый образ (порядок) экономических процессов на мега-, макро- и микроуровнях в направлении их унификации и гармонизации. Это, с одной стороны, придает кризисным процессам в экономике некую универсальность («стандартность»), с другой — позволяет вовлекать в их преодоление довольно обширные силы макро- и мезоуровней.

2. Характерной чертой экономических процессов на мега-, макро- и микроуровне является их повышенная изменчивость.

3. Кризисность имманентна не только транзитивным макроэкономическим системам, но и сбалансированным, высокоразвитым национальным хозяйствам, что обостряет необходимость разработки прогнозно-аналитического и оперативно-управленческого инструментария для профилактики кризисов и минимизации их последствий на всех уровнях экономической структуры.

4. В различные периоды развития цивилизации за последние два столетия государство в различной степени участвовало в регу-

[1] Зав. сектором ИЭ РАН А. Дерябин: «Расчеты по методу межотраслевого баланса показывают, что повышение цен в базовых отраслях на 1 рубль, а ТЭК (топливно-энергетический комплекс), несомненно, является базовым, приводит к увеличению затрат во всем народном хозяйстве на 10—15 рублей». (В чьих интересах// Экономика и жизнь. — 2001. — № 42).

лировании экономических процессов на макро- и микроуровне; это обеспечило возможность корректировки макроэкономической системы и преодоление ее кризисов.

5. К настоящему моменту выкристаллизовались две диаметральные модели развития капиталистического хозяйства: 1) монетарная, ограничивающая участие государства в управлении хозяйством в основном функциями регулирования денежного обращения; 2) социально-ориентированный государственный активизм, заключающийся в сильном госсекторе, индикативном планировании хозяйства, государственных социально-экономических программах.

6. По мере врастания российской экономики в мировое хозяйство и преодоления переходного периода ее функционирование все более согласуется с колебательными циклами на мегауровне (оживление, подъем, депрессия, спад и т.д.).

7. С началом первого десятилетия XXI в. экономика России вступила в полосу относительной стабилизации, сокращения амплитуды волновых процессов в базовых отраслях, что создает благоприятный фундамент для накопления энергии роста и перехода к относительно невысокому по темпам экономическому развитию. При этом проблемной по-прежнему остается отрасль машиностроения, где пока не преодолены предпосылки кризисности.

## Контрольные вопросы

1. Какими комплексными процессами характеризуются мегатенденции современного развития?

2. Какими ориентирами определяются современные организационные приоритеты менеджмента?

3. Какие компоненты формировали результирующий вектор общественного развития в 80-е и 90-е годы XX в.? Какие базовые элементы такого вектора будут, на Ваш взгляд, определять развитие в предстоящем десятилетии?

4. Опишите кризисную динамику капиталистического способа производства и ее оценки в трудах разных авторов (Ж.-Б. Сэй, К. Маркс, В.И. Ульянов-Ленин, Дж.М. Кейнс, Л. Эрхард и др.).

5. Назовите две наиболее популярные современные теоретические модели функционирования капиталистического хозяйства. Чем они отличаются от социалистической модели?

6. Опишите модель зарождения и развития экономического кризиса на мегауровне, предложенную Дж. Соросом.

7. Расскажите о макроэкономической динамике в России за последнее столетие и попытайтесь экстраполировать ее на ближайшее десятилетие.

8. Как влияет инфляция на деловую активность в отраслевом разрезе?

## Темы для рефератов и курсовых работ

1. Оптимальные границы экономической самостоятельности филиалов (отделений) корпораций с точки зрения мотивации и ресурсного обеспечения кризисной устойчивости.

2. Современные тенденции в кризисных процессах на мега- и макроуровне и их исторические перспективы.

3. Причины системного кризиса в Российской Федерации на рубеже тысячелетий, его движущие силы и перспективные механизмы преодоления.

4. Диалектические взаимосвязи мировых экономических кризисов и кризисов в экономических системах низших порядков (макро- и микроэкономика).

5. Проблемы позиционирования российских машиностроительных фирм на внешнем и внутрироссийском рынке в условиях вхождения РФ во Всемирную торговую организацию.

6. Влияние векторов общественного развития на мегатенденции в экономике.

7. Исторические тенденции и перспективная динамика участия государства в управлении хозяйством на макро- и микроуровнях.

8. Кризисная динамика социалистической и капиталистической экономики на макро- и микроуровне (общее и особенное).

9. Макроэкономическая динамика в России (тенденции и перспективы).

10. Инфляция, ее причины, внутренние механизмы и формы воздействия на деловую активность и кризисность в корпоративном, среднем и малом бизнесе.

## Литература


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

2. *Ильясов С.М.* Устойчивость банковской системы: механизмы управления, региональные особенности: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

3. Антикризисное управление: Общие основы и особенности России. Учеб. пособие / Под ред. И.К. Ларионова. — М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2001.

4. *Сорос Дж.* Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.

5. *Крутик А.Б., Муравьев А.И.* Антикризисный менеджмент. — СПб: Питер, 2001.

6. *Румянцева З.П.* и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999.

7. *Маркс К.* Капитал. Критика политической экономии. (Пер. Н.И.Скворцова-Степанова) Т.1. Кн.1. Процесс производства капитала. — М.: Политиздат, 1978.

8. *Ленин В.И.* Избранные произведения. В 4-х томах. Т.2. — М.: Политиздат, 1986.

9. *Клейнер Г.* Стратегический менеджмент «с высоты птичьего полета» // Бизнес-Академия. — 2001. — № 5.

# Раздел 2

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

Государство представляет собой изобретение людей для регулирования процессов их жизнедеятельности. Каковы мы — такое и государство, его институты, функционеры (чиновники) и формы их деятельности. Одновременно с этим, если плохо гражданам, то плохо и государству как части общественной системы, и наоборот, если плохо государству, то плохо и его гражданам. Такая диалектическая связь государства и граждан во всех их организационных формах (домохозяйство, профсоюз, муниципалитет, колхоз, фирма, кондоминимум и др.) представляет собой основное содержание и мотивационный механизм функционирования развивающейся общественной системы.

Государство не произвольно в своих действиях, оно осуществляет функции, возложенные на него гражданами, населением, и лишь постольку, поскольку они заданы, и с такой жесткостью, какая ему задана гражданами. Поэтому бессмысленно сетовать на государство, ведь это — зеркало общества.

В то же время кризисность домохозяйств, фирм — это и кризисность государства. Не может быть эффективной макроэкономика, содержащая большое множество неэффективных хозяйственных организаций. Аналогичные оценки применимы и к экономически целостным территориальным образованиям — муниципалитетам, регионам, экономическим регионам, поскольку не может быть благополучной территория с неблагополучными хозяйствующими субъектами.

Эти обстоятельства обусловливают активную позицию государственных и муниципальных[1] институтов в регулировании экономической жизни подведомственных территорий. В этом своем качестве функция государственного регулирования хозяйства может рассматриваться как одна из форм антикризисного менеджмента.

# Глава 1. Функции государства в транзитивной экономике

Практика свидетельствует о том, что рыночные отношения не могут эффективно развиваться без участия государства. Последнее призвано регулировать этот процесс, чтобы смягчить социальные противоречия и воздействовать на экономику с опережающим развитием приоритетных отраслей. Границы государственного вмешательства в экономические процессы на макро- и микроуровне представляют собой предмет неослабевающей дискуссии экономистов на протяжении особенно последнего столетия.

## *§ 1. Генезис государственных функций*

Функции государства изменялись по мере развития и насыщения экономической практики. Если на ранних этапах существования государственных образований основные их функции очерчивались подавлением определенных слоев общества, а также решением оборонных и захватнических задач, то в более поздние периоды в поле государственного регулирования все более подпадают хозяйственные вопросы — денежное обращение, торговля, товарообменные операции, агропроизводство, освоение природных ресурсов, транспорт, промышленность, энергетика и др.

С развитием и расширением промышленности и насыщением поля хозяйствования потребности в регулировании (координации) деятельности хозяйствующих субъектов стали возрастать, что было продиктовано прежде всего социальными интересами (занятость, зарплата, уровень жизни и т.п.).

В разных странах и в различные периоды государство в разной степени участвует в регулировании экономики. Как показывает ис-

[1] В среде экономистов высказываются мнения о том, что местное самоуправление (муниципалитеты), несмотря на негосударственное правовое (юридическое) оформление, по своей экономической сущности и функциям представляет собой специфический государственный институт.

торический опыт, предпринятая в социалистическом хозяйстве СССР и стран Восточной Европы **абсолютизация государственного управления экономикой оказалась нежизнеспособной.** Тем не менее пример Китая и некоторых других стран свидетельствует о том, что системы с преимущественным государственным сектором и сосуществующим с ним достаточно обширным частным сектором экономики показывают довольно эффективные результаты функционирования.

Что касается российского историко-экономического опыта, то он характеризуется периодами довольно широкого развития государственного хозяйства, особенно в промышленности и на транспорте (сахарные, спирто-водочные заводы, суконные фабрики, оружейные заводы, рудники, железные дороги и др.).

Разумеется, было бы наивным и некорректным прямое перенесение моделей 50—80-летней давности в современную экономическую среду. Невиданный прогресс техники и технологий, качественные преобразования общественных институтов, которые квалифицируются как научно-техническая и социально-нравственная революции, настолько изменили общество, что для него рецепты авторов великих экономических трудов XIX в. и фундаментальных разработок первой половины XX в. не столько устарели, сколько выглядят весьма простоватыми и даже примитивными. Современный человек и его общество — это качественно иная субстанция относительно персоналий и социально-экономических систем тех времен. Поэтому теории, модели и практический опыт отдаленных десятилетий могут иметь прикладное значение лишь в части освоения применявшихся подходов и приемов, «формул» в решении экономических задач того времени, т.е. для расширения информационно-инструментальной базы о методах решения конкретных проблем определенного вида.

В этом ракурсе можно обратиться к событиям и решениям 20-х годов прошлого века, изобиловавшим резкими поворотами в экономической политике нашей страны, которые в чем-то перекликаются с событиями 90-х годов и современностью. После семи лет военного положения Советская Россия в 1921 г. наконец перешла к мирной жизни. Подорванная первой мировой («империалистической») и гражданской войнами экономика находилась в крайнем упадке. Промышленность не функционировала, замерла торговля, нарушилось денежное обращение, обескровилось сельское хозяйство. В этой ситуации Совет Народных Комиссаров (СНК) под председательством В.И.Ленина разработал комплекс мероприятий, формировавших принципиально новую экономическую политику

(НЭП). Состоявшийся в марте 1921 г. X съезд Российской Коммунистической партии (РКП) поддержал стратегию НЭПа, сформулированную в докладе В.И.Ленина. Основным содержанием нового курса в антикризисном управлении на макро- и микроуровне был переход от политики «военного» коммунизма (принудительное изъятие определенных административными органами излишков продукции у товаропроизводителей по установленным ими ценам) к конкурентно-рыночному хозяйствованию на микроуровне при сохранении административно-распределительной системы на макроуровне.

Антикризисная стратегия НЭПа содержала следующие основные мероприятия:

1) замена продразверстки натуральным налогом (для крестьянских хозяйств);

2) образование смешанных государственно-капиталистических предприятий;

3) передача иностранным фирмам в концессию месторождений и предприятий;

4) расширение свобод частного предпринимательства.

В современных публикациях встречаются утверждения о довольно сильном сходстве экономических реформаций 20-х и 90-х годов прошлого века, отмечается, что если бы в последующем НЭП не был свернут, то мы имели бы другую страну. Обоснованность таких заключений (предположений) подтверждается историко-экономической практикой и самим фактом повторного обращения научно-практической мысли в нашей стране к конкурентно-рыночной ориентации национальной экономики.

В последней стадии советского периода предпринимались попытки коммерциализации экономической жизни. В 1979 г. вышло постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы», которое было объявлено как новая экономическая реформа. Однако основное содержание предусмотренных в этом постановлении мероприятий сводилось к усилению учетной политики в госсекторе, что, в конечном счете, не внесло существенных изменений в стагнирующее производство. В 1988 г. была объявлена новая «радикальная экономическая реформа», которая описывалась 12 правительственными постановлениями[1]. Однако и этот «поход за эффективностью» сводился лишь к «косметической» корректиров-

[1] О коренной перестройке управления экономикой. — М.: Политиздат, 1987.

ке гипертрофированных государственных функций управления хозяйством. Невнимание к рыночным регуляторам экономики на макро- и микроуровне, непреодоление чрезмерного государственного администрирования в хозяйстве и некоторые другие причины свели на нет и эту попытку преодоления системного кризиса.

Все это подготовило общественное мнение к необходимости проведения действительно коренных преобразований в экономике, кардинального изменения в ней функции государства. В декабре 1989 г. II съезд народных депутатов СССР одобрил правительственную **программу коренных преобразований в экономической жизни**, основным содержанием которых был переход от **преимущественно административных к преимущественно рыночным методам хозяйствования.** В числе основных положений этой программы были:

1) многообразие форм собственности и их равные права;

2) превращение рынка в сочетании с государственным регулированием в основной инструмент координации хозяйства;

3) ограничение государственного регулирования экономикой в пределах налоговой деятельности, госзаказов, установления цен и тарифов на ограниченный перечень товаров и услуг;

4) обеспечение социальных гарантий населению[1].

По своей сути это был революционный поворот в системе хозяйствования и функциях государства в экономике. Выполнение указанной программы ознаменовалось бы постепенным переходом страны в новое экономическое качество. Однако произошло нечто иное — предпринятая в тайне от партии провокация высших партийных лидеров в форме ГКЧП в августе 1991 г. и последовавшая за этим ликвидация КПСС создали в стране принципиально новую экономическую ситуацию. В условиях резко обострившейся политико-экономической нестабильности, кризисности общество способно было принять даже самые крутые мероприятия. В результате V съезд народных депутатов (октябрь — ноябрь 1991 г.) утвердил ряд мер по значительному расширению **рыночных механизмов** регулирования экономики, основным содержанием которых явилось следующее:

1) разгосударствление собственности;

2) формирование конкурентно-рыночной среды;

3) образование новых форм управления на всех уровнях структуры хозяйства.

---

[1] О мерах по оздоровлению экономики, этапах экономической реформы и принципиальных подходах к разработке тринадцатого пятилетнего плана: Сборник материалов. — М.: Политиздат, 1990.

Радикальным мероприятием в переходе от административно-директивного к конкурентно-рыночному регулированию экономики явилась введенная 2 января 1992 г. либерализация цен, которая обозначила окончательный переход к рыночной системе хозяйства.

Принятая в декабре 1993 г. Конституция Российской Федерации, а также ряд законов и указов Президента РФ юридически закрепили установление в нашей стране нового общественно-экономического строя и новой системы управления[1].

К настоящему времени в нашей стране сформировалась полноформатная конкурентно-рыночная система хозяйства со значительным государственным сектором экономики (энергетика, транспорт, оборонная, горно-добывающая промышленность и др.) и довольно мощным инструментарием регулирования частного сектора (налоги, госзаказы, субсидии, система участий, система банкротства и др.).

Таким образом, экономическая история нашей страны свидетельствует о резких поворотах в системе хозяйства. Есть основания надеяться на стабилизацию сложившегося положения, что подкрепляется замиранием колебаний экономического состояния и конфликтов на макро- и микроуровне (жаль только, что все это дается дорогой ценой, чрезвычайно большими социальными издержками).

В целом, современная структура экономики и система ее регулирования в Российской Федерации имеет немало сходства с высокоразвитыми странами. Например, в конце прошлого века в государственном секторе Франции производилось более 12% добавленной стоимости, осуществлялось более 26% капиталовложений[2]. В Англии в национализированных отраслях создавалось более 10% валового внутреннего продукта и было занято 10% населения[3]. В ряде европейских стран в государственном секторе создается до 30% валового внутреннего продукта и занято около 20% населения[4].

Основными рычагами госрегулирования экономики в этих странах являются: на макроуровне — государственный бюджет, на микроуровне — системы госзаказов, поддержки среднего и малого биз-

---

[1] Конституция Российской Федерации. — М.:Юрид.лит., 1993.

[2] Франция. — М.: Мысль, 1982. С.88

[3] Англия. — М.: Мысль, 1981, С.109—110.

[4] Малые страны Западной Европы. — М.: Мысль. С. 119.

неса, налоговые каникулы, системы несостоятельности, банкротства и др[1]. Общая тенденция в развитии функций государственного регулирования экономическими процессами заключается в расширении косвенных форм воздействия на хозяйствующие субъекты, экономической демократии. При этом, однако, возрастает ответственность государственных органов за обеспечение макроэкономической стабильности как главного условия обеспечения равновесного функционирования микроэкономических образований (фирм). В этом контексте возрастают требования к качеству антикризисного управления на макроуровне, к преодолению кризисных ситуаций с минимальными издержками на макро- и особенно на микроуровне (поскольку в нижнем экономическом звене решаются конкретные вопросы трудозанятости, зарплаты, уровня жизни, общественных настроений и др.).

## *§ 2. Кризисы государственного управления*

Функционирование экономических систем макро- и микроуровня находится в постоянной зависимости от политической динамики. Центральным политико-экономическим институтом государства является государственная власть, реализуемая через систему различных государственных институтов (представляющих органы власти и управления социально-политическими и экономическими процессами).

Орган государственного управления — учрежденная в установленном (официальном, юридическом) порядке структура, выполняющая от имени государства какую-либо одну или несколько его функций в соответствии со своим специальным или общественным предназначением, обладающая организационным единством, собственной компетенцией (кругом вопросов, которые входят в ее ведение), полномочиями (совокупностью прав и обязанностей), которые она должна реализовать и за пределы которых не должна выходить в своей деятельности[2].

В качестве **органа госуправления** могут выступать имеющие соответствующие полномочия на осуществление управленческих функций одно лицо или организованная группа лиц.

---

[1] Например, в Японии в составе правительства действуют 20 управляющих органов по решению проблем промышленной политики и 34 правительственных органа по отраслям промышленности (отделы, департаменты). (См.: *Ращкий К.А.* — М.:Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. С.53).

[2] См.: Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. С.74.

Органы госуправления — отдельные лица и организации, уполномоченные на осуществление государственно-управленческой деятельности. У органов власти и управления разная природа и функции. **Власть** — это делегированное населением право на владение, пользование, распоряжение. **Управление** — это делегированное властью выполнение части ее функций (или заимствованное у власти право на управленческую деятельность, государственный менеджмент), один из способов реализации власти[1].

На основании вышеизложенного следует различать жизненные циклы государственной власти и государственного управления (рис. 2.1). Этапы формирования (*I* этап), развития (*II* этап), сбалансированного осуществления (*III* этап) и старения, разложения (*IV* этап) государственной власти и аналогичные процессы жизненного цикла системы госуправления не совпадают по времени и амплитуде, а порой и знаку (подъем — спад). Как правило, волновая динамика жизненных процессов государственной власти несколько опережает соответствующие изменения в системе госуправления. Особенностью системы госуправления, как и государственной власти, является ее неразрывный характер. При этом амплитудные разницы в цикле госуправления (*b*), как правило, более значительны, чем у государственной власти (*a*). Это обусловлено большей инерционностью последней, ее опосредованностью более обширными массивами (экономическая мега- и макродинамика; уровень жизни и общие предпочтения населения; громоздкая система формирования органов власти и др.). В то же время и кризисы власти (которые бывают намного реже, чем кризисы управления) являются отображением непригодности системы и несут с собой значительные издержки в политической, экономической и социальной сферах государства, остро ощущаются в низовом хозяйственном звене (производственных фирмах). В этом контексте для антикризисного менеджмента хозяйственных организаций (фирм) имеет важное значение экспресс-оценка, мониторинг протекания процессов жизненного цикла с тем, чтобы своевременно корректировать стратегию взаимодействия с внешней средой, а также внутреннего развития.

---

[1] «В современных условиях рассмотрение вопросов разграничения функций и компетенций между различными уровнями территориального управления, передачи полномочий сверху вниз в компетенцию региональных и местных органов власти осуществляется в рамках концепции субсидиарности (subsidiarity conception). Принцип субсидиарности представляет собой общий и разумный принцип децентрализации, согласно которому те или иные права и функции не должны передаваться на более высокий уровень в случае, если они могут эффективно осуществляться на более низком уровне» [7, т.3, с.556].

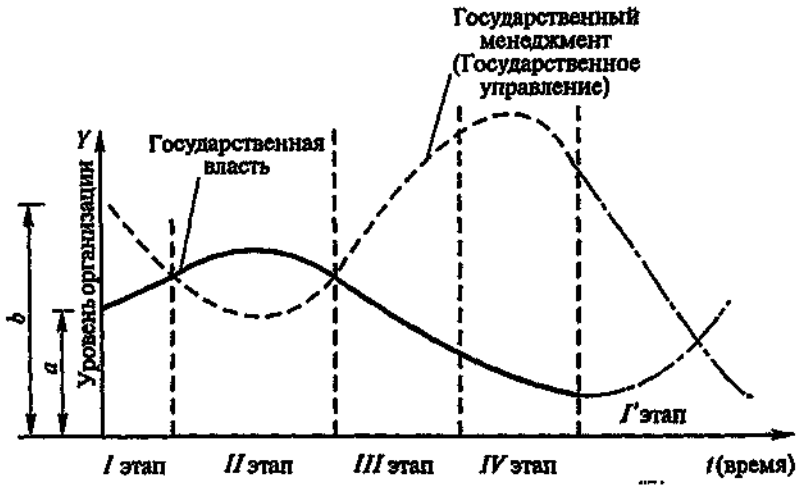



**Рис. 2.1. Динамика жизненного цикла государственной власти и государственного управления (менеджмента):**

*I* этап — формирование (реструктуризация); *II* этап — развитие; *III* этап — сбалансированное осуществление; *IV* этап — старение, разложение; *I'* этап — формирование на новой основе (начало следующего цикла)

Кризис государственного управления характеризуется разбалансированностью политических институтов, ослаблением управляемости социально-экономическими процессами, обострением политических конфликтов.

**Сущностные признаки кризиса государственного управления:**

1) разбалансированность системы макроэкономического регулирования;

2) политизация экономических и социальных конфликтов;

3) неспособность госаппарата регулировать политико-экономические процессы традиционными методами;

4) утрата контроля над функционированием жизнеобеспечивающих хозяйственных организаций.

**Этапы развития кризиса госуправления :**

1 этап — возникновение множества конфликтных очагов в сферах госрегулирования («микровзрывы по всему полю»);

2 этап — функциональное расстройство системы госуправления, непригодность компромиссов (несоответствие структур, форм и методов управления изменившимся социально-экономическим условиям);

3 этап — неспособность госаппарата управлять общественными процессами («машина пошла вразнос»).

В общем виде кризис является порождением конфликта (или серии конфликтов), дошедшего до состояния антагонистического противоречия.

Кризис госуправления представляет собой переходное состояние политико-экономической системы государства. Его **особенностью** является то, что конфликты между элементами политико-экономической системы государства носят преимущественно **вертикальный** (иерархический) характер в отличие от преимущественно горизонтального (координационного характера), имманентного сбалансированным (некризисным) системам.

Госуправление конфликтами представляет собой регулирование, разрешение, подавление, инициирование конфликтных ситуаций в конкретных сферах и областях. Профессор Н.И. Глазунова выделяет следующие этапы **управления конфликтами**[1]:

1 этап — институализация (выяснение содержания и определение правил разрешения конфликта);

2 этап — легитимизация (постановка процедуры разрешения конфликта в жесткую зависимость от добровольного обязательства большинства участников конфликта соблюдать принятые нормы его разрешения);

3 этап — структурирование противоборствующих групп;

4 этап — редукция (перевод конфликта на другой уровень).

Главной целью госуправления конфликтами является **придание** процессу их разрешения такой **формы**, которая обеспечивает минимизацию неизбежных политических, экономических и социально-этических потерь. При этом технология управления конфликтами заключается в диверсификации крупных разрушительных конфликтов (гигаконфликтов) на множество мелких (микроконфликтов), преодолимых путем всевозможных малых компромиссов.

На **макроуровне** обычно выделяют следующие **виды кризисов**:

**системный** (паралич государственной власти, потеря государственными структурами управляемости политико-экономическими и социальными процессами);

**власти** (острое противоречие в границах полномочий и функциях президентской и парламентской власти);

**правительственный** (как результат гипертрофирования исполнительных функций Президента, а также субординационной нечеткости в управленческих функциях правительства и глав региональных администраций).

---

[1] Антикризисное управление. Учебник/Под ред. Э.М. Короткова, М.: ИНФРА-М, 2001, с.82

Основной побудительной причиной **системного кризиса**, в который втягиваются все элементы общества, может стать обострение противоречия между осуществляющими реформы субъектами власти (в РФ — это Федеральное Собрание и Президент) и основной массой населения, которое вынуждено нести все тяготы реформ, что порождает отчуждение к государству. В острых формах системный кризис проявляется в промышленных (особенно машиностроительных) фирмах, которые вследствие разбалансированности экономической системы попадают в усиливающуюся задолженность по налогам и другим обязательным платежам. В силу характерной для таких организаций склонности к сохранению высоких (убыточных в такой ситуации) технологий и сложной техники прежде всего для государственных нужд их финансовое положение приходит в состояние краха.

Тем не менее **главная опасность** для государства в условиях системного кризиса исходит не от крупных промышленных фирм (которые традиционно лояльны к власти), а от **разрушающегося малого бизнеса** и **нищающего населения** (прежде всего пенсионеров). Последние наиболее предрасположены к социальному взрыву. Поэтому в условиях системного кризиса **главное внимание госуправления** должно концентрироваться **на решении малых**, сиюминутных **проблем** жизнедеятельности **населения** как основном средстве сохранения стабильности общества в период многоэтапных системных преобразований.

В условиях системного кризиса промышленные фирмы функционируют в режиме самообеспечения и самореорганизации.

В условиях **кризиса власти** проблемы его преодоления сконцентрированы в основном в эшелоне политической управленческой элиты и сравнительно мало затрагивают хозяйственные организации. Определенный интерес к этой проблеме проявляют социально активные слои населения, что, однако, глушится довольно существенным снижением жизненного уровня и соответствующими настроениями. В этих условиях для преодоления кризиса власти необходим осторожный поиск линии компромисса между субъектами, предупреждение его прорастания в нижние эшелоны общества и превращения в системный кризис. Это делает нежелательным проведение каких-либо резких крупномасштабных реформ избирательной системы, изменения Конституции, референдумов, т.е. всего того, что способно взвинтить политическую нестабильность в обществе. Многоступенчатые согласительные процедуры на уровне субъектов власти могут оказаться наименее затратными в преодолении такого кризиса.

Что касается **правительственного кризиса**, то он пагубно отражается прежде всего в структурах бизнеса. Поскольку такие кризисы могут возникать наиболее часто, то порождаемая ими неуверен-

ность в деловой среде может выступать причиной застоя, массовых изъятий инвестиций и как следствие приводить к глубоким экономическим спадам. Порождающие такие кризисы конфликты (кроме неурегулированности разделения исполнительских функций между Президентом и Правительством), как правило, развиваются в следующих направлениях:

1) центр — регион;
2) регион — территория самоуправления;
3) местная администрация — население;
4) государственные институты (в лице чиновников) — коммерческие организации (фирмы);
5) хозяева (крупные акционеры) — директор;
6) директор — работник;
7) начальник — подчиненный.

В своих альтернативных формах названные конфликты «по вертикали» формируют общее отчуждение граждан от власти, что чревато многими политико-экономическими недоборами.

Специалисты-государствоведы стратифицируют причины недоверия населения к органам власти по следующим направлениям:

1) технологические (отсутствие специалистов по разъяснению действий госаппарата);
2) культурно-исторические (негативные патерналистские традиции русского и советского общества);
3) организационные (неудовлетворительная практика принятия и исполнения решений);
4) политико-идеологические (несовершенство идеологической работы среди населения).

Каждое из названных направлений требует специального программирования в порядке профилактики кризисов в госуправлении.

Одним из центральных сегментов государственного управления является обеспечение прогрессирующего общественного воспроизводства на базе прогрессивных экономических процессов. Госуправление экономикой слагается из управления собственностью и управления деятельностью.

Отношения собственности являются ровесниками человеческого общества и представляют собой одну из основ бытия. По мере развития человеческой цивилизации изменялись способы закрепления этих отношений — от традиций до правовых норм, установленных государством. Так, в Римском праве были определены понятие собственности и связанные с ней отношения — владение, распоряжение, пользование. На ранних этапах развития цивилиза-

ции отношения собственности были непосредственным предметом юриспруденции, прежде всего гражданского права. В дальнейшем, по мере усложнения экономических отношений и расширения хозяйственной практики, существенно расширилось экономическое содержание этой категории.

Понятие «отношения собственности» включает, с одной стороны, отношение собственника к его вещи (субъектно-объектные взаимодействия), с другой — отношения между субъектами собственности, т.е. имущественные взаимосвязи субъекта с другими субъектами (субъектно-субъектные взаимодействия). «Если формально провозглашенный юридический собственник не является полновластным хозяйствующим субъектом, происходит вмешательство в отношения собственности, узурпация собственнических прав со стороны властвующих субъектов, политических структур в лице их руководителей. Поэтому **центральной предпосылкой эффективного ведения экономики** служит четкое выделение субъектов и объектов собственности и установление законодательно закрепленных прав, норм и правил как основы отношений между ними» [1, с.149].

В менеджменте (а в антикризисном в особенности) необходимо различать следующие формы **отношений между субъектами (собственниками) и объектами (самой собственностью) собственности:**

1) **владение** — документально закрепленный факт принадлежности объекта субъекту;

2) **пользование** — применение объекта в соответствии с условиями владельца или распорядителя;

3) **распоряжение** — любые (в рамках закона) действия в отношении объекта, вплоть до его ликвидации (делегирование прав распоряжения по своей сути означает смену собственника);

4) **ответственность** — наступающая с момента делегирования функций пользователя его подотчетность владельцу или распорядителю (которая оговаривается в условиях договора).

В антикризисном управлении особое значение имеют процедуры, связанные с отношениями **ответственности за собственность**, которые различны для владельцев (равно как и распорядителей) и пользователей. Это обусловлено тем, что владелец, не пользующийся объектом, отвечает перед законом и другими субъектами только своим имуществом (т.е. собственностью), а пользователь несет ответственность за свою деятельность по управлению этой собственностью и перед законом, и перед владельцем, и перед другими субъектами, в том числе государством (налоги, платежи и

т.п.). Причем в экстремальных формах деятельность пользователя подлежит уголовной ответственности.

Специфической формой собственности является государственная. Ее особенность заключается в том, что по отношению к ней государство выступает не как политический орган (т.е. надстройка), а как субъект экономической деятельности (т.е. равнозначный частным хозяйственным организациям). В этом случае кризис государственных хозяйственных организаций (фирм) означает в той или иной степени и кризис государственной системы хозяйства. А поскольку государственный сектор экономики в РФ составляет более одной трети, то и кризисное состояние этой сферы может указывать на кризис государства. Невысокие, а в ряде отраслей и кризисные, показатели функционирования госпредприятий в РФ дают основание для вывода о необходимости или реорганизации системы госуправления в экономике, или их дальнейшего разгосударствления и приватизации.

При этом следует учитывать, что оптимальный массив госпредприятий различен для разных стран. Для сбалансированных рыночных макросистем (США, Англия, Франция, Германия и др.) он может быть сравнительно небольшим[1].

Однако в транзитивных макроэкономических системах (Россия, ряд стран Восточной Европы и Юго-Восточной Азии) государственный сектор выступает стабилизатором волновых процессов и поэтому должен быть достаточно массивным. Происходящие в госсекторе кризисные явления могут достаточно быстро преодолеваться государственными средствами (бюджетные субсидии, административные меры и др.), что непосильно для разрозненных (особенно малых и средних) частных коммерческих организаций.

В таком случае государство призвано осуществлять антикризисное управление как во всей макроэкономической системе (частные, смешанные и другие хозяйственные организации), так и в собственном внутригосударственном хозяйстве (госсектор экономики). И чем сложнее экономическая структура, тем выше требования к государству как к политической надстройке и как к анти-

---

[1] Тем не менее следует заметить, что и в странах с устоявшейся экономикой государственный сектор достаточно масштабен. К примеру, государственная собственность составляет 100%: в электроэнергетике Японии, Франции, Канады; в железнодорожном транспорте Франции, Италии, Швеции, Испании, Австрии; в почтовой связи США, Японии; в авиатранспорте Франции, Испании [1, с.159]. Это является укором некоторым российским агитаторам за поголовную приватизацию. Что касается форм, то в умелых (менеджерских) руках они все хороши, а перманентные реорганизации выгодны лишь неквалифицированным управляющим и хищникам.

кризисному менеджеру. Одним из наиболее эффективных инструментов государственного регулирования деятельности хозяйствующих субъектов является система банкротства.

## § 3. Пути и средства государственного регулирования кризисных ситуаций

Несмотря на то, что кризисные ситуации являются одним из естественных этапов жизненного цикла хозяйственных организаций, их преодоление представляет собой сложную задачу для участников экономического процесса на макро- и микроуровне. Идеальным вариантом разрешения кризиса в организации является обеспечение этого исключительно ее собственными ресурсами. Так это и происходит в большинстве организаций. Однако имеется и множество таких, которые не в состоянии самостоятельно найти выход из кризиса (ни вверх, ни вниз). Причем длительное нахождение в стагнации и неэффективный менеджмент нередко еще более ухудшают положение организации, подводят ее к полной самоликвидации. Это нередко затрагивает интересы не только кредиторов, владельцев кризисной организации, но и ее партнеров по бизнесу, субъектов деловой среды, вынужденных нести убытки от несостоятельности такого партнерства.

Показателем неспособности менеджмента коммерческой (хозяйственной) организации вывести самостоятельно ее из кризисного состояния является наступление процедуры банкротства, т.е. вступление во внутреннюю среду организации внешних управленческих структур («стены сломаны, крепость пала, войско разбито, командиры пленены, началась экспроприация ценностей»). Для чего это делается? Главная цель — уберечь от дальнейшего разрушения то, что еще можно сохранить и во что еще можно вдохнуть жизнь. Основные **причины банкротства фирм в промышленно развитых странах** (по степени убывания):

затоваривание;

излишнее оборудование;

быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности;

отсутствие сбыта;

плохая клиентура.

**Причины убыточности российских фирм:**

порождение общей затратной макроэкономики (вынужденная в связи с сырьевой ориентацией экономики);

результат неудачной стратегии фирмы;

результат некорректной переоценки промбаланса (недоучет инфляции, изменений в государственной налоговой и ценовой политике и т.п.);

результат коммерциализации (специфической приватизации);

результат скачкообразного увеличения затрат (вследствие резкого изменения тарифов и цен на ресурсы);

результат сознательного перераспределения потоков затрат и доходов между отдельными хозяйственными организациями [4, с.59—60].

Опасность банкротства — это та опасность, которая должна вызывать у менеджмента хозяйственной организации осторожность и аккуратность в решении управленческих задач, ограничивать рискованные действия. Причем оно распространяется не только на частные и смешанные фирмы, но и на унитарные предприятия государства (федеральные, региональные) и местного самоуправления.

Для эффективного управления, особенно в условиях кризиса на макро- и микроуровне, высшему менеджменту (топ-менеджменту) хозяйственной организации жизненно необходимо знать основы законодательства о несостоятельности (банкротстве), системы и критерии оценки экономического состояния организации на предмет банкротства, а также сами системы и процедуры банкротства. Однако при этом важно учитывать и то, что с момента объявления фирмы банкротом ее прежний топ-менеджмент переходит в разряд статистов и ответчиков, т.е. «уходит в мир иной». Это и есть тот стимул, который должен постоянно побуждать руководителей организации к активным действиям по преодолению кризиса, эффективному использованию для этого всех внутренних и внешних ресурсов и средств.

В общем виде процесс, связанный с банкротством хозяйственной организации (фирмы) в РФ, слагается из четырех этапов:

***1 этап.*** **Установление несостоятельности (банкротства).**

Согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», принятому Верховным Советом РФ 19 ноября 1992 г. и введенному в действие с 1 марта 1993 г.: «Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом или объявленная *должником* неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» [23, с.34].

Юридическое лицо считается **неспособным** удовлетворить требования кредиторов и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им **в течение трех месяцев** с момента наступления их исполнения» [3, с.41].

Фирма (хозяйственная организация) считается банкротом после признания ее несостоятельности либо арбитражным судом, либо если она официально объявит о своем банкротстве и ликвидации, осуществляемой в процессе конкурсного производства.

**Цели конкурсного производства:**

1) **охрана** противоборствующих сторон по отношению к организации;

2) соразмерное (пропорциональное) **удовлетворение** требований различных кредиторов;

3) **объявление** фирмы (хозяйственной организации) свободной от задолженности.

Закон о несостоятельности (банкротстве) распространяется на хозяйственные организации **всех форм собственности.** Он не преследует цели их **ликвидации. Арбитражный суд** назначает **внешнего управляющего** имуществом должника (хозяйственной организации). При этом в процессе производства может быть достигнуто мировое соглашение сторон, это — лучший вариант.

При наличии возможности **восстановить** (оздоровить) деятельность фирмы законом предусмотрены **специальные реорганизационные процедуры,** которые определяются арбитражным судом **после** обращения в суд (фирмы или ее кредиторов), ***но*** до объявления фирмы-должника несостоятельной (банкротом).

***2 этап.*** **Процесс в арбитражном суде.**

Обращаться в арбитражный суд по делу о несостоятельности (банкротстве) могут: сам должник (хозяйственная организация); кредитор; прокурор.

В отличие от должника кредитор может отозвать все заявления из арбитражного суда.

Арбитражный суд принимает дело к производству, если требования к должнику превышают 500 минимальных размеров оплаты труда.

Арбитражный суд отклоняет заявление, если выявлена состоятельность должника (имеются достаточные средства для удовлетворения требований кредиторов).

При наличии возможности восстановления (оздоровления) платежеспособности должника арбитражный суд приостанавливает производство по делу о несостоятельности (банкротстве) и устанав-

ливает внешнее управление имуществом должника, или проведение санации, но не по своей инициативе, а по соответствующему заявлению должника, собственника, кредитора.

В том случае, если подтверждены признаки несостоятельности и нет реальной возможности продолжения деятельности хозяйственной организации (фирмы), арбитражный суд признает ее банкротом с открытием конкурсного производства и ее принудительной ликвидацией.

*3 этап.* **Реорганизационные процедуры (санация).**

С момента введения внешнего управления[1]:

1) руководитель фирмы передает все дела внешнему управляющему;

2) действует мораторий на удовлетворение требований всех без исключения кредиторов;

3) кредиторы образуют собрание кредиторов, которое устанавливает зарплату внешнему управляющему (утвержденную арбитражным судом) и контролирует его деятельность;

4) проводится санация одного из двух видов:

а) реорганизация долга *без* изменения статуса юридического лица фирмы (если ее кризисное состояние носит временный характер). При этом восстановление кредитоспособности фирмы может быть проведено за счет средств бюджета, если это госпредприятие, целевого банковского кредита, перевода долга на другое юридическое лицо, выпуска ценных бумаг и т.п.;

б) реорганизация долга *с* изменением статуса юридического лица (такая форма санации называется реорганизацией фирмы).

Она предусматривает:

— первоочередное право на участие в проведении санации имеют: собственники, кредиторы, трудовой коллектив;

— продолжительность санации не более 18 месяцев (арбитражный суд может продлить еще на 6 месяцев);

— в случае недостижения целей санации арбитражный суд принимает решение о признании организации несостоятельной (банкротом) и открытии конкурсного производства.

---

[1] «Эффективный способ сохранения и развития производства... — создание в период внешнего управления с согласия кредиторов дочерних хозяйствующих субъектов, наделяемых частью имущества предприятия без перехода обязательств. Хозяйственная деятельность ведется через новое юридическое лицо, старый хозяйствующий субъект переходит в процедуру конкурсного производства, формируется конкурсная масса, за счет реализации которой удовлетворяются требования кредиторов. В рамках этой схемы может также осуществляться погашение задолженности перед кредитором путем передачи ему части имущества или доли в уставном капитале дочернего предприятия» [2, с.23].

*4 этап.* **Ликвидация фирмы (конкурсное производство).**

Такое производство осуществляет **конкурсный управляющий**, кандидатура которого выдвигается собранием кредиторов и утверждается арбитражным судом.

С момента открытия конкурсного производства:

**не допускается отчуждение имущества** и погашение обязательств, кроме случаев, предусмотренных законом;

прекращается **начисление неустойки** по просроченным обязательствам (все претензии к должнику должны быть предъявлены в 2-месячный срок).

Конкурсный управляющий:

оценивает активы, долги и определяет **конкурсную массу;**

продает имущество и вырученные средства направляет в следующей очередности (ст. 106):

— вне очереди — судебные расходы и расходы по осуществлению конкурсного производства;

— погашение требований кредиторов:

первая очередь — требования граждан за причиненный вред здоровью;

вторая очередь — зарплата персонала;

третья очередь — требования кредиторов, подтвержденные залогом;

четвертая очередь — обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды;

пятая очередь — расчеты с другими кредиторами [3, с.253—254]. Причем каждая следующая очередность платежей наступает только по полному погашению предыдущей.

**Ликвидационные процедуры включают:**

1) назначение арбитражным судом ликвидационной комиссии;
2) оценку имущества;
3) расчеты;
4) направление в арбитражный суд ликвидационного баланса и представления о ликвидации юридического лица-банкрота.

Как показано выше, процедура несостоятельности (банкротства) представляет собой строгий, жестко ограниченный по перечню, исполнителям и времени порядок действий в отношении хозяйственной организации. Поэтому даже в таком состоянии хозяйственной организации (или — или) от ее менеджмента требуется максимальное напряжение сил, изобретательность, организованность и ловкость для выхода из этого «смертельного состояния». Самое главное — это то, что шанс такой есть.

Наряду с процедурой несостоятельности (банкротства) существует и ряд других форм и средств преодоления кризисности хозяйственных организаций (фирм), которые представляются наиболее предпочтительными в современной России как для низовых хозяйственных организаций, так и для государственных структур макро- и мезоуровня.

Можно выделить следующие **пути выведения хозяйственных организаций (фирм) из кризисного состояния:**

1) организационно-структурные преобразования на макро- и микроуровне (этот путь наименее затратен, наиболее прост для администраторов и наиболее нагляден извне);

2) сепарация глобальных (неподвластных) и локальных (подвластных) факторов кризисности организаций и разработка средств нейтрализации последних (для этого разрабатываются программы инвестиций отраслей и сфер, способных выступить в роли мультипликаторов деловой активности);

3) оптимизация структурной совместимости происходящих изменений на разных уровнях экономики и управленческой вертикали путем установления очередности их осуществления (это необходимо для того, чтобы избежать противоречий и потерь, например модернизация производства и повышение его эффективности одновременно влечет сокращение персонала и занятости; повышение заработка в создаваемых предприятиях вызывает отток квалифицированных кадров из традиционных предприятий);

4) инновации в сферах, наиболее восприимчивых к изменениям.

В числе основных **форм государственного регулирования кризисных процессов** можно выделить следующие:

**Нормотворческая деятельность** (издание законов и подзаконных актов):

— основной «экономический закон» — это Гражданский кодекс РФ;

— Указ Президента от 14 июня 1992 г. «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применению к ним специальных процедур»;

— Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» (введен с 1 марта 1993 г.);

— Указ Президента РФ от 22 февраля 1993 г. «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий»;

— Указы Президента РФ от 22 мая 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»;

— Указ Президента РФ от 2 июня 1994 г. «О продаже государственных предприятий-должников»;

— Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994 г. «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» и др.

Защита интересов государства как собственника возложена на Федеральное управление по делам несостоятельности (банкротства) при Мингосимущество РФ.

**Финансовое регулирование** — линии государственного воздействия:

— формирование бюджета (структура; дефицитность);
— эмиссия ГКО и других ценных бумаг;
— кредиты и ссуды;
— курсовая политика Центробанка (курс рубля; ставка рефинансирования; лицензионирование коммерческих банков);
— налоговое регулирование (поэтапное смещение налоговой нагрузки с производственных предприятий на население);
— тарифы (транспорт, электроэнергия и др.);
— цены на сырьевые ресурсы.

**Производство** — линии государственного воздействия:

— государственный заказ на тендерной основе;
— подряды на строительство;
— управление государственными пакетами акций через интегрированные структуры (холдинги, концерны, ФПГ и т.п.);
— финансирование НИОКР;
— специальные программы развития крупных производств;
— поддержка малого и среднего бизнеса;
— реструктуризация задолженности хозяйственных организаций;
— поддержка экспорта;
— защита импорта.

**Социальная сфера** — линии государственного участия:

— занятость;
— пенсии, пособия, стипендии;
— медицина;
— образование;
— домохозяйства;
— трудовые отношения;
— коммунальные услуги.

В качестве важных средств оптимизации взаимодействия государства и бизнеса, предупреждения кризисов в РФ академик А.Г. Аганбегян предлагает повышение ответственности государства и его аппарата за экономические решения, особенно по вопросам девальвации рубля, ставок налогообложения, ограничения и запрещения деятельности хозяйствующих субъектов[1].

Наряду с государственными институтами, на функционирование хозяйственных организаций (фирм) оказывают существенное влияние такие органы постоянного непосредственного взаимодействия, как муниципалитеты и общественные организации. Это обусловлено тем, что указанные органы напрямую и влияют на фирму, и зависят от показателей ее деятельности (поступление налогов, занятость, уровень жизни, общественные настроения и др.).

## Выводы

1. В различные периоды развития общества государство в разной степени участвовало в управлении хозяйством на макро- и микроуровнях. В настоящее время в РФ регуляторские функции государства усиливаются, особенно в отношении кризисных организаций.

2. В советский период преодоление экономического кризиса 20-х годов было осуществлено путем реализации стратегического плана НЭПа, означавшего резкое расширение рыночных регуляторов на микроуровне при сохранении административных рычагов на макроуровне. Однако в последующем НЭП был свернут и произошло ужесточение административно-командной системы хозяйства, что, наряду с крупными достижениями в развитии производственного потенциала СССР, породило острые кризисные явления в экономике. Экономические реформы 80-х годов носили косметический характер и были неэффективными.

3. Сформировавшаяся в результате реформ 1989—1992 гг. принципиально новая структура экономики России по своему содержанию соответствует определению «конкурентно-рыночная система хозяйства на макро- и микроуровне». Это предопределило ее врастание в глобальную экономическую систему, что, наряду с определенными преимуществами, также повысило зависимость экономики РФ от кризисных процессов на мегауровне.

---

[1] *Аганбегян А.* Нужно взаимное движение навстречу: общества, государства и бизнеса // Бизнес-Академия. — 2001. — №3. — С.14—15.

4. Государство, наряду с тем, что выступает политической надстройкой общества (т.е. находится над обществом), одновременно осуществляет функции по управлению хозяйством через систему косвенных и непосредственных рычагов. Оно, как и всякая развивающаяся система, переживает жизненные циклы подъема и спада, что непосредственно отражается на выполнении регуляторских функций в экономике и антикризисном управлении на макро- и микроуровне.

5. Государство как политико-экономическая система подвержено кризисным процессам. Наиболее рельефно проявляются следующие виды политических кризисов: системный, власти и правительственный, каждый из которых специфическим образом затрагивает экономические процессы на макро- и микроуровне.

6. Государство различным образом участвует в регулировании экономических процессов на микроуровне; основными из них являются пассивная форма (банкротство) и активные формы (структурные преобразования, сепарация негативных мега- и макросистем, модернизация экономики, инновации и др.).

## Контрольные вопросы

1. Назовите основные антикризисные мероприятия НЭПа.
2. Какими факторами обусловлены кризисные процессы в экономике СССР в 80-х годах?
3. Назовите основные положения программы экономических реформ в нашей стране в 1989—1992 гг.
4. Опишите динамику жизненного цикла государственной власти и ее влияние на деловую активность.
5. Назовите основные этапы управления конфликтами.
6. Назовите основные формы отношений между субъектами и объектами собственности, их роль в антикризисном менеджменте.
7. Опишите 4 этапа процедуры банкротства хозяйственной организации. Чем отличается конкурсное производство от внешнего управления?
8. Назовите 4 основные формы государственного регулирования кризисных процессов.

# Глава 2. Муниципальный антикризисный менеджмент

Всякая хозяйственная организация, и особенно промышленная фирма, находится на территории конкретного местного самоуправления, взаимодействует с его органами и подотчетна им по ряду направлений своей деятельности (уплата налогов и других обяза-

тельных платежей, использование рабочей силы, экология, коммунальные услуги, социальная функция, общественные работы, подготовка кадров, благотворительность и т.п.). Как и у всякой развивающейся системы, кризисность бывает и у местного самоуправления (которое принято называть на французский манер «муниципалитетом», хотя в законодательстве РФ этот термин официально не используется).

Кризисы местного самоуправления проявляются в том, что не балансируется бюджет, не хватает средств на поддержание жизнедеятельности местного хозяйства, оплату труда «бюджетников» (рабочих и служащих учреждений и организаций местного самоуправления: школ, больниц, поликлиник, предприятий бытового обслуживания населения, жилищно-коммунального хозяйства и др.). Это может вызывать крупные общественные потрясения, акции неповиновения среди населения и т.п. Особенность кризисов местного самоуправления проявляется в том, что они, как правило, возникают не столько вследствие неэффективного муниципального менеджмента, сколько по причине кризисов на федеральном и региональном уровнях, так как существующая экономическая система предусматривает покрытие расходов местного бюджета за счет закрепленных налогов (т.е. из собственных прямых поступлений от налогоплательщиков), в среднем, примерно на 1/5. Такая прямая (непосредственная) обусловленность местного хозяйства экономической динамикой на федеральном и региональном уровнях делает его слабо устойчивым в условиях транзитивности макросистемы. Тем не менее есть пути и средства для сглаживания колебаний на макроуровне местными средствами и преодоления кризисности в местном хозяйстве.

Наряду с кризисностью местного самоуправления в целом, кризисам подвержены и его собственность, муниципальные унитарные предприятия как объекты управления. В этом случае уже ставится вопрос об эффективности антикризисного муниципального управления по отношению к объектам собственности и унитарным предприятиям.

Специальной проблемой для органов местного самоуправления является оптимизация взаимодействия с частными хозяйственными организациями (фирмами), находящимися в кризисном состоянии. Это объясняется заинтересованностью местных властей в улучшении дел в таких фирмах, поскольку с этим непосредственно связаны трудозанятость, налоговые поступления, общественные работы и др. Особенно пристальное внимание муниципалитетов привлекают крупные фирмы (заводы, фабрики и др.) с многочисленным персоналом, поскольку кризисные процессы в них достаточно сильно влияют на местную общественность.

## § 1. Управление муниципальной собственностью

Экономическую основу местного самоуправления составляют природные ресурсы, муниципальная собственность, а также собственность, которая служит источником доходов местного бюджета.

Основополагающими документами в деятельности муниципальных образований являются: Закон РСФСР от 16 июня 1991 г. «О местном самоуправлении в РСФСР», Закон РФ от 15 апреля 1993 г. «Об основах бюджетных прав по формированию и использованию внебюджетных фондов представительных и исполнительных органов государственной власти республик в составе РФ, автономных областей, автономных округов, краев, областей, городов Москвы и Санкт-Петербурга, органов местного самоуправления», Закон РФ от 28 августа 1995 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Закон РФ от 26 ноября 1996 г. «О внесении дополнений в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Налоговый кодекс РФ и др.

На осуществление органами местного самоуправления своих функций предусматриваются средства, получаемые ими непосредственно, а также из Федерального и регионального бюджетов. Доходная часть местного бюджета формируется по двум основным каналам:

1) собственные или закрепленные доходы. Они полностью или частично в фиксированной доле на постоянной основе поступают в муниципальный бюджет, минуя все вышестоящие бюджеты. Их основу составляют местные налоги и сборы, а также отчисления от федеральных и региональных налогов;

2) регулирующие доходы, которые поступают от государства сверх закрепленных доходов в целях корректировки (регулирования) воспроизводственного процесса на территории муниципального образования.

Что касается расходной части местных (муниципальных) бюджетов, то на 4/5 она идет на финансирование социальной сферы. На поддержку производственных отраслей расходуется примерно 1/10 часть средств муниципальных бюджетов.

В собственности местного самоуправления находится основная часть объектов жизнеобеспечения соответствующих территориальных образований (городов, поселков и т.п.). Это — жилой фонд, общеобразовательные школы, лечебные и детские дошкольные учреждения, предприятия жилищно-коммунального хозяйства, общественного транспорта, дорожного хозяйства, торгового и бытового

обслуживания населения, объекты культуры и отдыха и др. В отношении этих объектов муниципалитеты несут двоякую функцию:

1) владение и распоряжение (купля, продажа передача в пользование и др.);

2) пользование (управление использованием, функционированием, развитием и т.п.).

Сообразно с этим и муниципальный антикризисный менеджмент осуществляется по следующим двум направлениям:

— обеспечение сохранности объектов муниципальной собственности, поддержание в состоянии неснижения их ценности (ремонт, реконструкция, модернизация, обновление и т.п.);

— непосредственное антикризисное управление функционированием объектов в форме муниципальных унитарных предприятий (МУП).

Муниципальная собственность представляет собой особый институт, который несколько отличается от государственной собственности. Основные положения, закрепляющие статус муниципальной собственности, сформулированы в Гражданском кодексе. К субъектам права муниципальной собственности Законом РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» отнесены следующие муниципальные образования: городское, сельское поселение, несколько поселений, объединенных общей территорией; часть поселения, иная населенная территория, в пределах которой осуществляется местное самоуправление, имеются муниципальная собственность, местный бюджет и выборные органы местного самоуправления.

Объекты муниципальной собственности представляют собой довольно крупный массив, находящийся в относительно статическом состоянии. Это требует значительной работы аппарата муниципалитетов для его функционирования в активном режиме. Эта проблема усиливается в условиях нестабильности экономики на макроуровне, что оказывает возмущающее воздействие и на функционирование местного (муниципального) хозяйства. «С точки зрения адекватного перехода к процессу управления городским имуществом, соответствующего масштабам встающих перед городской администрацией задач, необходимо отметить организационную и количественную недостаточность тех структур, которые до настоящего времени отвечали за данное направление» [1,с. 172]. В условиях транзитивности для обеспечения необходимого управленческого качества на уровне муниципальных образований усиливается потребность в развитии управленческих структур, занимаю-

щихся вопросами экономики. Это касается прежде всего специального менеджмента в отношении объектов муниципальной собственности, а также управления унитарными предприятиями.

Практика показывает, что локализация функций отделов аппарата муниципалитета в пределах узких проблемных задач приносит наиболее ощутимые результаты. Это особенно важно в условиях неустойчивости муниципальных бюджетов, когда необходимо быстро решать задачи прежде всего пополнения их доходной части из нетрадиционных источников. К примеру, опыт ряда городских администраций свидетельствует о достаточно высокой эффективности таких муниципальных формирований, как департамент муниципальных долгов, казначейское управление, управление промышленностью и др.

Специфическим формированием в структуре аппарата органов местного самоуправления является управление муниципальной собственностью. Именно ему делегированы функции управления объектами муниципальной собственности (непосредственное управление деятельностью, поддержание, сдача в аренду и т.д.), а также подготовки постановлений главы администрации об их продаже, ликвидации и т.п. Более чем десятилетний опыт деятельности таких структур в условиях становления органов местного самоуправления и переходного состояния российской экономики показывает, что их подразделения и конкретные служащие слабо заинтересованы в эффективном использовании объектов собственности, их развитии и совершенствовании. Многие объекты, не принося дохода, стареют и саморазрушаются. Это требует внесения коррективов в систему управления объектами муниципальной собственности — прежде всего по линии отраслевой дифференциации менеджмента и мотивации служащих.

Возможны следующие пути повышения стоимости муниципальной собственности:

1) продажа части муниципальных объектов и направление вырученных средств на строительство «доходных домов» (бизнес-центров, офисных комплексов, выставок и т.п.) и зрелищных объектов. В этом случае можно воспользоваться преимуществом в выборе места строительства подобных объектов;

2) вхождение муниципальными объектами в смешанные коммерческие организации (фирмы) для их реконструкции и более прибыльного использования на совместной основе.

Что касается руководителей коммерческих (хозяйственных) организаций, то им можно бы порекомендовать в вопросах использо-

вания объектов муниципальной собственности использовать следующие факторы:

1) муниципальные служащие слабо заинтересованы в повышении эффективности использования объектов муниципальной собственности, но несут ответственность за отсутствие соответствующих программ и их качество. Поэтому ярко оформленная программа (даже «Нью-Васюки») использования конкретных объектов может быть положительно воспринята;

2) аппарат органов местного самоуправления действует «от выборов до выборов». Это накладывает определенный отпечаток на его деятельность особенно по параметру сроков осуществления проектов. Поэтому при подготовке муниципалитету каких-либо коммерческих предложений по использованию объектов муниципальной собственности целесообразно их «вписывать» в границы очередного выборного срока (хотя бы этапа проекта);

3) в отличие от коммерсантов (а также генеральных менеджеров) муниципальные служащие распоряжаются не своей собственностью, и доходная составляющая сделок для них не имеет решающего значения. При этом для муниципальных служащих имеет повышенную ценность моральный фактор (получение одобрения за яркую программу, «звонкий» проект и т.п.), поскольку это непосредственно связано с их должностным положением (устойчивость, возможность повышения и т.п.).

Собственность муниципальных образований имеет высокую стоимость, которая с течением времени возрастает, что связано с общей тенденцией роста цен на недвижимость. Это ставит перед муниципалитетами задачу сосредоточения усилий на приумножении собственности, а не на ее распродаже. Всякая реализация одних объектов муниципальной собственности должна компенсироваться расширением других объектов, появлением новых, обеспечивающих в совокупности возобновляемый муниципальный ресурс (или новостройки, или совместные предприятия, или реконструкции и т.п.). Это — требование, обеспечивающее несокращаемость муниципального хозяйства (своеобразный «закон равновесия»).

В транзитивной экономике муниципальная собственность выступает стабилизатором кризисных пиков, является тем фундаментом, на котором обеспечивается жизнедеятельность местного населения, а также формируются и функционируют муниципальные предприятия.

## § 2. Антикризисное управление муниципальными предприятиями

Главным образом в целях стабилизации процессов обеспечения населения товарами и услугами первой необходимости муниципалитеты создают свои предприятия. Тем не менее некоторыми экономистами высказывается мнение о том, чтобы муниципальные предприятия также зарабатывали и прибыль, используемую для пополнения доходной части местного бюджета.

Последнее утверждение представляется не обязательным, поскольку в нем просматривается стремление к включению муниципалитета в дополнительное перераспределение средств по предпринимательскому каналу (одним не доплатил, другим подарил), поскольку у него имеются другие более существенные источники средств для выравнивания доходов и расходов различных групп населения.

Существуют два диаметральных взгляда и на перспективы развития муниципальной промышленности. Одна группа экономистов считает, что муниципальная промышленность постепенно отомрет, будучи замещенной частным сектором. Другая группа придерживается мнения о необходимости расширения муниципальных предприятий и превращения их в перспективе в своеобразные ядра промышленного производства на территории (по отраслям и странам). Обе точки зрения имеют право на жизнь. Однако первая более подходит для мегаполисов, где имеется высокая плотность промышленного освоения территории и товарного производства. Это обеспечивает высокую трудозанятость населения, оплату труда, а следовательно, и возможность приобретения товаров и услуг по сравнительно высоким ценам[1].

В условиях кризисности экономики на муниципальный производственный сектор ложится задача стабилизации процессов обеспечения населения, а также равномерной трудозанятости. В этом ракурсе расширение муниципального производства в транзитивной экономике можно квалифицировать как стабилизационную общественную потребность.

---

[1] Корни таких диаметральных подходов к муниципальной промышленности уходят в XIX в., когда по сути дела и был сформулирован следующий принцип: степень муниципализации предприятий обратно пропорциональна уровню экономического развития муниципального образования, т.е. муниципальная промышленность нужна там, где слабо развит частный промышленный сектор.

В состав муниципальной промышленности, как правило, входят сравнительно небольшие и слабо оснащенные предприятия. Тем не менее возможность их поддержки средствами из местного бюджета (субсидии, заказы, инвестиции и т.п.) делает их менее уязвимыми для кризиса и банкротства. Такая устойчивость дает муниципальным предприятиям возможность выступать в роли организационных ядер территориальных ассоциаций производственных фирм различной формы собственности. В пользу возрастания роли муниципальных предприятий в местном хозяйстве говорят и обнаружившиеся в последнее время тенденции к муниципализации промышленности за счет поглощения обанкротившихся частных фирм (целиком или частично), расширению действующих и созданию новых предприятий.

Исследования показывают, что в современном состоянии хозяйства наиболее предпочтительным выступает корпоративный метод управления муниципальными промышленными предприятиями. Этот метод позволяет синтезировать административно-экономические принципы управления унитарными предприятиями и конкурентно-рыночные механизмы управления частными фирмами.

В зарубежной территориально-хозяйственной практике в последние годы получили распространение целостные структуры в виде производственных кластеров. Идея кластерного подхода состоит в получении синергического эффекта от совместного использования маркетинговых, снабженческо-сбытовых, транспортных, конструкторско-технологических, производственных и иных ресурсов предприятиями, объединяемыми под эгидой производственного кластера. Причем в такой кластер могут входить предприятия разных отраслей, что характерно для современных муниципальных образований, где представлено множество унитарных предприятий различной отраслевой принадлежности.

Муниципальный производственный кластер (МПК) представляет собой структурированную сеть муниципальных предприятий, а также предприятий других форм собственности, которые осуществляют взаимно скоординированную деятельность в определенной сфере экономики местного образования и объединены едиными стратегическими целями и планами на основе максимального удовлетворения потребностей населения и получения заданного финансового результата.

Подобные МПК могут создаваться как с ориентацией на выполнение определенных муниципальных задач (выпуск конкретных групп товаров, оказание услуг и т.п.), так и для получения коммерческой выгоды от такого вида кооперации производственных мощностей.

В условиях неустойчивости экономики на уровне муниципальных образований МПК могут выполнять функции стабилизаторов воспроизводственных процессов во входящих в кластеры муниципальных и иных предприятиях и фирмах. Это может достигаться путем взаимоподдержки партнеров, оказания централизованной помощи в маркетинге, сбыте, получении ссуд, изготовлении инструмента, ремонте оборудования, реконструкции производства, освоении новых видов продукции, перетоке кадров, обучении персонала и т.п.

Внедряя систему муниципальных производственных кластеров, важно учитывать их отличие от обычных коммерческих кластеров, заключающееся в том, что такие хозяйственные комплексы несут ответственность не только за собственную прибыльность, но и за социально-экономические процессы в муниципальном образовании, т.е. имеют сильно выраженную социальную составляющую в оценке их эффективности (результативности).

На первом этапе формирования кластера желательно, чтобы его ядро состояло из муниципальных предприятий. Это обеспечит их управляемость со стороны местных органов, а также упростит оказание финансовой и организационной помощи. В последующем в орбиту МПК могут вовлекаться сторонние фирмы, в том числе из других территорий. Это повысит степень их стабилизированности в условиях неустойчивой экономической среды данного муниципального образования.

Привлекательность кластерной модели организации муниципального хозяйства для условий транзитивности заключается в том, что наличие группы мощных кластеров, имеющих развитую производственную, маркетинговую, информационную, снабженческо-сбытовую системы, повышает инвестиционную привлекательность муниципального образования в целом, т.е. сообщает ему дополнительный канал оживления бизнеса на территории. Создание крупного МПК позволяет осуществлять серьезные инвестиционные проекты на территории. А поскольку на предприятиях кластера задействовано местное население, то это повышает к нему доверие и жителей, а следовательно, расширяет перспективы в привлечении их средств на осуществление инвестиционных проектов. Это особенно важно в условиях экономической нестабильности, когда ощущается острый дефицит стратегических инвесторов.

Примерная структурная схема МПК показана на рис. 2.2. В ней главным управленческим органом кластера является совет директоров, создаваемый из руководителей входящих предприятий и

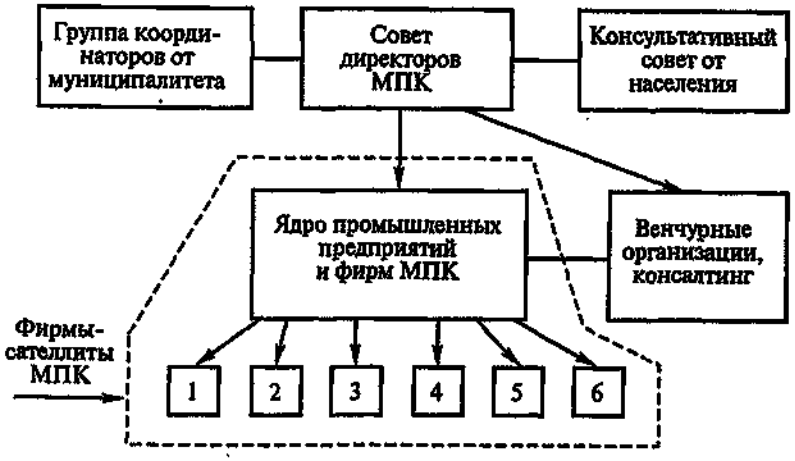



**Рис. 2.2. Примерная структурная схема муниципального производственного кластера**

фирм. Деятельность совета директоров осуществляется под непосредственным воздействием со стороны группы координаторов от муниципалитета и группы консультантов от населения. Кластер обслуживают венчурные, консалтинговые и другие организации.

В начальный период формирования кластеров муниципалитеты могут выступать гарантами инвестиций. В последующем их протекционизм может проявляться в создании участникам кластера (предприятиям и фирмам) конкурентных преимуществ за счет предоставления муниципальных заказов, поддержки в продвижении продукции на местный и региональный рынки, льготировании по местным налогам и платежам и т.п. Все это может повысить кризисную устойчивость муниципальных предприятий, а также частных фирм, входящих в кластеры, и в своей совокупности обеспечить общие позитивные процессы в муниципальном хозяйстве в условиях транзитивной (переходной) экономики.

## *§ 3. Антикризисные взаимодействия муниципалитетов с коммерческими организациями (фирмами)*

Органы местного самоуправления как непосредственные выразители интересов проживающего населения заинтересованы в насыщении их территорий местами приложения высокооплачиваемого труда при сохранении достаточно терпимых экологических условий. Поскольку муниципальные предприятия (ввиду малочисленности) не в состоянии решить эту задачу, то органы местного само-

управления вынуждены проявлять интерес к размещению на их территории частного бизнеса. Это выражается в выделении земельных участков под промышленную застройку, налоговых каникулах для приглашаемых промышленников, предоставлении облегченных технических условий по вопросам строительства очистных сооружений, коммуникационных и других объектов инфраструктуры.

Однако чтобы одному дать, то надо у другого взять. Поэтому возможности по льготированию приглашаемого бизнеса у муниципалитетов весьма ограничены, особенно в условиях кризисности хозяйства.

В отношении заинтересованности муниципалитетов в делах частных промышленных фирм следует заметить, что основные поступления местный бюджет имеет от платежей за аренду земли (в обиходе его называют налогом на землю, хотя таковым он не является). Что касается налогов на добавленную стоимость и на прибыль, то муниципалитеты из этих средств не имеют прямых поступлений и, следовательно, безразличны к показателям деятельности фирм, на которые начисляются эти наиболее существенные налоги (объем созданной новой стоимости, т.е. материализованный живой труд; превышение доходов над расходами, т.е. эффективность производства).

Эти обстоятельства делают муниципалитеты слабо заинтересованными в расширении объектов производства на частных фирмах и в прибыльной их работе. В то же время муниципалитет интересуют заработки персонала (деньги, которые он отнесет на рынок и оплату коммунальных услуг и др.), а также площади, занимаемые производственными объектами, для взимания платежей за аренду земли.

Ввиду того, что созданные в прошлые годы промышленные предприятия зачастую занимают большие территории (это делалось из соображений санитарной защиты, экологии), то это обстоятельство, с точки зрения платежей за аренду земельных участков, в настоящее время является одним из наиболее существенных отягчающих факторов. Поэтому даже в условиях крайнего дефицита средств промышленные фирмы должны изыскивать ресурсы для сокращения производственных территорий, их уплотнения.

Одним из перспективных каналов взаимодействия промышленных фирм с местными органами может выступать совместное осуществление целевых производственных программ. Их суть заключается в совместном проведении маркетинговых исследований, опирающихся на имеющийся производственный потенциал и фи-

нансовые возможности, и осуществлении инвестиционных проектов по двум направлениям:

1) производство товаров для местного рынка (заполнение явных и скрытых потребительских ниш);

2) производство товаров на вывоз (зарабатывание прибыли и расширение трудозанятости местного населения).

В условиях транзитивности уровень обеспеченности товарным ассортиментом муниципального рынка колеблется в довольно больших амплитудах. Это касается и предметов повседневного спроса, и товаров длительного пользования. В этой ситуации высокомобильные производственные фирмы могут использовать образующиеся щели в местных рыночных сегментах для позиционирования в них своей быстро осваиваемой продукции. Причем под такие производственные маневры вполне реально получить муниципальные ссуды или другие экономические поддержки.

Осуществляемые в РФ реформы жилищно-коммунального хозяйства (поэтапный переход к 100%-ной оплате стоимости коммунальных услуг), образования (коммерциализация учебных заведений), медицинского обслуживания (введение платности за лечение) и другие капиталистические (рыночные) нововведения открывают перед высоко адаптивными производственными фирмами дополнительные сегменты для заполнения товарами и услугами. Поскольку унаследованная из прошлого узкая технологическая специализация промышленных фирм не позволяет им самостоятельно быстро разрабатывать и осваивать выпуск нетрадиционных изделий, в этой ситуации в роли организационно-связующего звена между разными фирмами и даже инвестора соответствующего проекта может выступать муниципалитет.

Весьма перспективными для конверсионных фирм представляются сегменты приборов учета воды, электроэнергии, газа, тепла, соответствующая арматура, а также различные альтернативные энергоустановки, очистители воды, воздуха, специальные теплоизоляционные и отделочные материалы, спортивный инвентарь, предметы бытового комфорта и т.п. В соответствующих быстро оборачиваемых (за 2—3 года, но не более) инвестиционных проектах могут участвовать муниципальные и региональные органы. В этом случае задачей менеджмента кризисной конверсионной промышленной фирмы становится отсечение от проекта отягчающих производств путем внутренних реорганизаций с тем, чтобы они не «утопили» проект в непомерных издержках. Одним из наиболее простых вариантов такой локализации инвестиционного проекта может быть создание фирмой и муниципалитетом совместного предприятия с минималь-

ным уставным капиталом и передача ему в аренду необходимых производственных помещений и оборудования кризисного завода. Это позволит быстро развернуть прибыльное производство высоколиквидной продукции, повысить эффективность использования оборудования (которое ранее простаивало) и занять кадры (которые также использовались не в полном объеме).

Путем создания на базе кризисной промышленной фирмы нескольких подобных высокорентабельных производств (с разными партнерами и в различных организационно-правовых формах) можно повысить общий уровень использования производственного потенциала фирмы и получить средства на реорганизацию и модернизацию других наиболее кризисных производственных участков.

Тем не менее при решении вопросов вовлечения муниципальных структур в производственное сотрудничество руководство коммерческих фирм должно учитывать и субъективно-мотивационный аспект муниципальных служащих. Последние не имеют экономического интереса к проекту, его эффективности, а лишь косвенным порядком могут получить поощрение от непосредственного руководства по службе (в лучшем случае — повышение по должности, благодарность, премию и т.п.). Это несколько сдерживает активность муниципальных служащих в организации рискованных проектов, тем более, что при неудаче последует неминуемое наказание по административной линии. С учетом этого обстоятельства руководители коммерческих организаций должны брать на себя основную часть организаторской, оформительской работы и ответственности по рискам при подготовке технико-экономического обоснования (ТЭО) совместного с муниципалитетом инвестиционного проекта.

Сравнительно новой для российской системы хозяйствования является такая форма ускоренного развития ограниченных территорий, как создание специальных экономических зон (СЭЗ). Их форма заключается в вычленении таможенной границей территории, прилегающей к международным коммуникациям, и организации в ней автономного хозяйствования без налогообложения. Целью таких автономных образований является создание максимально благоприятных условий для их саморазвития на основе импорта зарубежных технологий.

В чем заключаются преимущества системы специальных экономических зон для муниципалитетов и промышленников? Это:

1) возникновение без вложения средств муниципалитетов мощного производственно-торгового образования, дающего высокооплачиваемые рабочие места интеллектуализированного труда;

2) расширение спроса на водные, энергетические, транспортные и другие ресурсы территорий;

3) увеличение спроса на продукцию местных фирм по следующим каналам:

а) на товары народного потребления в связи с ростом покупательной способности работников СЭЗ и членов их семей;

б) на продукцию производственно-технологической комплектации (в том числе вновь осваиваемую) для использования в изделиях предприятий, размещаемых в СЭЗ.

Мировая практика накопила достаточно обширный опыт организации специальных экономических зон. С точки зрения его применимости к современным российским условиям, пожалуй, наиболее подходящим может оказаться опыт нескольких свободных экономических зон Китая (Шэньчжень, Пудун и др.).

Однако следует учитывать, что каждому городу специальную экономическую зону не создашь. Да и такая форма хозяйствования требует значительных организаторских усилий со стороны и региональных и национальных органов.

Тем не менее это не отрицает целесообразности исканий муниципалитетов и коммерческих фирм в создании перспективных организационных форм повышения деловой активности и преодолении кризисности.

В качестве одной из форм **активизации деловой активности на управляемых территориях** для современной российской практики также представляет интерес опыт создания **«предпринимательских зон»** в США. Наряду с общим повышением трудозанятости, такая форма стимулирования может использоваться и для избирательной поддержки приоритетных производств, в частности, поддержки кризисных индустриальных фирм, обеспечивающих территорию высокоинтеллектуализированными рабочими местами.

## Выводы

1. Кризисные процессы характерны как для отдельных хозяйственных организаций, так и для муниципальных образований (территорий местного самоуправления). Кризисность последних может проявляться по группам муниципальных унитарных предприятий (или по отдельным таким предприятиям) и по муници-

пальному образованию в целом (дефицит бюджета, сбои в функционировании хозяйства и т.п.). Это делает муниципалитеты заинтересованными в эффективном функционировании как муниципальных предприятий, так и частных фирм.

2. В отношении собственности муниципальных образований антикризисный менеджмент осуществляется по обеспечению сохранности и возобновляемости объектов собственности, а также путем непосредственного руководства деятельностью унитарных предприятий.

3. В целях повышения эффективности управления муниципальной собственностью назрела необходимость углубления отраслевой дифференциации соответствующего менеджмента и совершенствования системы мотивации занимающихся этим муниципальных служащих.

4. Одной из перспективных форм корпорирования муниципальных предприятий как средства преодоления кризисности местного хозяйства являются муниципальные производственные кластеры. Такие образования также могут выступать в качестве организационных ядер («точек роста») для различных форм объединений частных фирм.

5. Перспективным направлением развития отношений муниципалитетов с частными промышленными фирмами для преодоления кризисности является осуществление целевых программ организации производства товаров для местного рынка и на вывоз.

6. Одной из форм преодоления кризисности в крупных промышленных фирмах может выступать создание на базе их фрагментов — специализированных совместных (с муниципалитетами) предприятий по выпуску высоколиквидной продукции. Несколько таких «точек роста» у одной фирмы может обеспечить условия для модернизации остальных ее кризисных частей и решить проблему конверсии в целом.

## *Контрольные вопросы*

1. В чем проявляется кризисность муниципального образования, его собственности и унитарных предприятий?
2. Назовите основные каналы доходной части муниципального бюджета. Что в них может быть источником кризисности?
3. Прокомментируйте два диаметральных взгляда на перспективы муниципальной промышленности.
4. Опишите примерную структуру муниципального производственного кластера.
5. Каковы преимущества специальных экономических зон с точки зрения оживления бизнеса?

# Глава 3. Региональное и надрегиональное антикризисное управление

Основной целью региональной экономической политики на ближайшее десятилетие является стабилизация производства, возобновление экономического роста в каждом регионе Российской Федерации, повышение на этой основе благосостояния населения, создание научно-технических предпосылок укрепления позиций нашего государства на мировой арене, повышение его роли в международном разделении труда. Важной задачей региональной экономики является совершенствование экономического районирования РФ [5,с.90—91]. При этом приобретает повышенное значение функция организования на надрегиональном (по группам регионов) уровне, центральная задача которой формирование на базе семи федеральных округов целостных управленческих экономических регионов. Это предполагает создание системы распределения ответственности и полномочий между различными управленческими звеньями центра и территорий, благоприятных условий для формирования такой экономической культуры внутри организации федерального округа, которая бы характеризовалась высокой чувствительностью к изменениям среды, научно-техническому прогрессу, единым для населения территории ценностям[1]. Новое организационно-управленческое формирование в лице семи экономических регионов наделяет государство весьма перспективным инструментарием регулирования экономических процессов и преодоления кризисности в хозяйственных организациях.

## *§ 1. Опыт административно-территориального деления и его использование в перспективном региональном картировании*

Исторический опыт Российского государства свидетельствует о том, что его дробление, начиная с 1922 г., на автономии не было продиктовано острой экономико-политической необходимостью, а явилось лишь попыткой приблизить хозяйственное управление к территориям, автономизировать его в условиях крайней неразвитости коммуникаций, что, в конечном счете, привело к вряд ли ожидавшимся катастрофически разрушительным последствиям. Вы-

[1] *Румянцева З.П.* и др. Общее управление организацией: принципы и процессы:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999. С.119.

членение из Российского государства автономных образований в виде союзных республик придало структурно организованные формы развитию дезинтеграционных тенденций в формировании автономизированных территориальных хозяйств со слабо выраженными стремлениями в отношении единой экономики СССР. Компартии союзных республик, верховные советы и их исполнительные органы сформировались в идеологические и организационные центры политико-экономической автономизации соответствующих территориально-хозяйственных анклавов по созданию на базе различных народностей зачастую придуманных наций. По прошествии десятилетия автономного существования таких независимых государств во многих из них продолжаются и даже усиливаются внутренние противоречия между национальными группами, которые в силу культурно-языковых, административно-структурных и других факторов в предстоящие десятилетия не имеют оснований для угасания. В качестве симптома наличия в новообразованных государствах политико-экономического неравновесия можно рассматривать проявившиеся в высших эшелонах власти некоторых из них устремления к реинтеграции (на новой политико-экономической основе). Управленческая элита в ряде таких независимых государств довольно сильно подогревается неослабевающими (а кое-где и усиливающимися) настроениями широких масс населения к воссоединению в союз.

В СССР противовесом сепаратистским силам выступала жестко централизованная партийно-государственная «машина», с ослаблением которой резко обнажились автономистские проявления. Для современной России, характеризующейся неизмеримо большими свободами волеизъявления и их практической реализации, неприемлем советский «партийно-государственный обруч». В этом состоянии в роли компенсаторов центробежных устремлений территориальных (региональных и местных) органов (как выразителей определенных желаний достаточно крупных групп населения) должны выступать качественно иные силы, средства, стимулы и механизмы. Среди них сила страха перед утратой безопасности в случае выхода из России значительно ослабла ввиду гуманизации международной обстановки и межгосударственных отношений, что дает шанс жить относительно спокойно, с точки зрения агрессии извне, и карликовым новогосударствам. Угроза экономического кризиса для таких государств также неочевидна, что может быть компенсировано относительно небольшими внешними заимствованиями. Что же касается внутриполитических стабилизаторов, то в малых государствах они общеизвестны и достаточно эффективны

(полиция, национальная гвардия, прокуратура, суд и др.). И напротив, выход из интегральной структуры (с ее мощным аппаратом административного, финансово-экономического, политического и другого контроля) открывает перед региональной управленческой элитой несравненные возможности в реализации своих интересов как амбициозных, так и меркантильных, а также повышает должностную (статусную) устойчивость с точки зрения ее зависимости от внешнего центра. Утрата синергического эффекта крупномасштабной экономики для регионов малозаметна, особенно для интегрированных в мировое хозяйство. Эти и другие факторы, наряду с «национальной картой», выступают довольно сильным стимулом регионального сепаратизма, кризисности хозяйства.

Приняв без дискуссии тезис о нерушимости современных границ России, необходимо определить, что вычленение или отделение какого бы то ни было региона невозможно, а следовательно, в условиях несжимаемости свобод волеизъявления и демократии действия приобретает особую (можно сказать чрезвычайную) актуальность разработка систем и механизмов стимулирования центростремительных процессов в регионах, унификации административно-экономических структур и достижения большей национально-социальной однородности без ущемления культуро-этнических интересов всех без исключения граждан независимо от их места пребывания.

Классический менеджмент рекомендует начинать строительство организационной структуры с формулировки миссии и определения цели[1]. Это же относится и к такой макроорганизации, как государство. Миссия государства сформулирована в Конституции Российской Федерации. Что касается цели, то она представляет собой интеграл из множества целей — разностепенных по важности, разномасштабных, разновременных, стратегических, тактических, оперативных и др. В этой совокупности особенно важно провести ранжирование приоритетов и сроков и с учетом ресурсной обеспеченности формировать структуру организации («государственную машину») и осуществлять распорядительские функции (государственное управление).

Происшедшие в РФ за последние десятилетия широкомасштабные процессы разгосударствления собственности и децентрализации управления экономикой, а также небывалая в истории России со времен княжеств автономизация местного (муниципального) и регионального управления обострили потребность в создании проти-

[1] См.: *Румянцева З.П.* и др. Указ. соч. С. 119.

вовесов дезинтеграционным процессам. Необходимы такие компенсаторы, усиление или ослабление которых происходило бы автоматически по мере усиления или ослабления центробежных проявлений, т.е. задача состоит в том, чтобы построить организационную структуру с такими динамическими функциями и полномочиями, деятельность которой в равновесном режиме не требовала бы оперативных вмешательств из центра (от центральных органов государственной власти и управления). «Формула равновесия» центробежных и центростремительных сил в государственной организации предполагает наличие как организационно-структурных (статуативных), так и экономико-административных (динамических) элементов. Причем одна часть экономических регуляторов может быть независимой от внешних воздействий (произвольной), а другая — в форме целенаправленных воздействий со стороны государственных финансово-экономических органов (ставки налогов, субвенции, кредиты, налоговые каникулы и т.п.). Это предполагает ведение поиска **регуляторов системы равновесия** в двух эшелонах:

1) самоуравновешивающаяся **административная** структура государственной организации;

2) самоуравновешивающаяся **экономическая** структура государственной организации.

Причем оба эти эшелона не пересекаются и не компенсируют друг друга. Это означает, что задачу обеспечения равновесия необходимо решать в каждом из эшелонов отдельно, так как его недостижение в любом из них приведет к дисбалансу и кризисности системы государственной организации в целом.

Создание системы равновесия по выше названному принципу в масштабе федеративного государства осложнено наличием уникально большого числа территориально-хозяйственных автономий в виде регионов. В некотором приближении экономическим прообразом современных федеральных округов можно считать межрегиональные советы народного хозяйства (совнархозы), которые, однако, существовали недолго и не дали достаточно полного фактологического материала для системного анализа и обобщения.

За прошедшие с тех пор четыре десятилетия изменилась качественным образом макросреда. Это открывает иные возможности для новых попыток по усовершенствованию системы экономической координации на надрегиональном уровне. В этом случае эффективной структурной формой промежуточной хозяйственной координации может стать система федеральных округов, функционирующих как территориально-экономические целостности. С одной стороны, надстроечные образования семи федеральных округов по

мере их усиления перемкнут на себя часть центробежных сил испытуемых федеральным центром со стороны 89 субъектов Федерации, компенсируя это согласительными процедурами на своем локальном региональном уровне. С другой стороны, создание целостных экономических образований в масштабе федеральных округов становится привлекательным для участия в них крупных и средних предприятий, минуя межрегиональные границы, что вызовет стягивание к семи центрам и других хозяйственных образований, следовательно, и территорий. В таких экономически целостных локальных зонах будут препятствовать выпадению из них регионов не только полпреды и трансрегиональные корпорации, но и соседствующие территории, их хозяйственные организации. Это означает, что с развитием структур семи экономических регионов усиливается их роль как стабилизаторов экономических процессов от низовых до региональных организаций.

## *§ 2. Новые экономические регионы как носители активной функции*

Одной из базовых специфических особенностей новообразованных федеральных округов является наделение их **активной функцией как административной, так и экономико-регуляторской.** В этом они принципиально отличаются от прежних экономических районов традиционной сетки экономического районирования Российской Федерации, у которых не было ни экономико-административной целостности, ни какого-либо аппарата управления. Да и межрегиональные контакты не были явно выражены. Важно заметить, что обретению экономико-организационных функций аппаратом федеральных округов благоприятствует наличие у него достаточно широких административных полномочий и обязанностей. В данном случае проблема состоит в оптимальном сочетании административно-управленческих и экономико-регуляторских функций в системе единого органа, простирающего свои полномочия на территорию федерального округа. В этом своем качестве, а именно как носитель активной функции, — и административной, и экономической, федеральный округ можно рассматривать в виде определенной административно-экономической целостности и именовать «экономический регион».

В условиях экономической нестабильности усиливаются потребности в регулировании воспроизводственных процессов на макроуровне. Это особенно заметно в энергетике, обрабатывающей промышленности, системе коммуникаций, где масштабов отдель-

ного региона недостаточно для разработки и реализации сколько-нибудь существенных проектов. Поскольку федеральный центр не может (в силу технических трудностей управляемости) и не намерен расширять свои функции оперативного управления (акцентировав внимание лишь на формировании условий хозяйствования) территориями, реализация возрастающих потребностей в макроэкономическом регулировании региональной жизни объективно перетекает (вернее — растекается по семи потокам) к аппарату федеральных административных округов. В этой связи ограничение функций аппарата федеральных округов лишь административно-контрольными и освобождение его от экономико-регуляторской деятельности может оставить потребности в макроэкономическом регулировании неразрешенными и привести к усилению социально-экономической напряженности в регионах, к обострению кризисности в низовом хозяйственном звене.

**Активная функция каждого из семи экономических регионов имеет особенности**, которые проявляются по следующим направлениям:

— специфика природно-экономической однородности;

— характер общего для экономического региона типа агропроизводства;

— структура промышленности;

— энергообеспеченность;

— система расселения;

— плотность коммуникаций;

— группа специфических проблем, общих для входящих регионов.

Дифференциация форм проявления активной функции в семи экономических регионах имеет то преимущество, что позволяет избегать усредненности, характерной подходам общефедерального менеджмента, более четко регулировать антикризисные процессы в отдельных регионах (области, края, республики) с учетом их конкретики. Приближение федерального центра через своих представителей к регионам, с одной стороны, улучшает его управленческое видение, с другой — позволяет избежать неравномерности внимания к разным регионам по причине субъективного фактора. Это также дает основу для разработки комплексных программ, рассчитанных на такие крупные территориальные анклавы, как экономические регионы, с учетом максимального использования ресурсов всех входящих в них территорий по пути их выравнивания, преодоления кризисности и обеспечения федеральных интересов.

Уровень социально-экономического развития территорий описывается множеством различных параметров, которые на практике обычно сводят к соотношению цены минимальной потребительской корзины и среднего душевого дохода. Действительно, эти два параметра в своей совокупности дают ответ на главный вопрос: в какой мере население конкретной территории в среднем обеспечивает свое воспроизводство? **В случае превышения величины душевого дохода над ценой минимальной потребительской корзины или равенства этих показателей можно говорить о сравнительно устойчивом воспроизводственном балансе** (города, района, региона). Однако при этом ряд существенных параметров территориальной экономики остается нераскрытым (уровень обеспеченности различных групп населения продуктами питания и предметами первой необходимости; обеспеченность жильем, коммунальным услугами; состояние здравоохранения, образования, культобслуживания и т.п.). В качестве одного из **индикаторов** динамики уровня жизни населения может служить удельная сумма средств, направляемых на приобретение предметов роскоши, например автомашин.

К примеру, в регионах Южного федерального округа, по данным Госкомстата, обеспеченность населения собственными легковыми автомобилями на 1000 человек в 1999 г. составила около 100 штук (кроме Дагестана и Ингушетии). Число личных автомобилей в регионе, поделенное на число его жителей, может быть использовано в качестве **индекса локализации** для сравнительного анализа динамики уровня жизни населения различных территорий. В 1990 г. такой индекс колебался вокруг 0,07, причем, со значительно большей, нежели сейчас, амплитудой. Это дает основание для предположения о выравнивании уровня жизни населения в различных регионах данного федерального округа. Однако межрегиональные различия по данному показателю все еще высоки — если в Краснодарском, Ростовском и Адыгейском регионах имеет личную автомашину каждый 6-й житель (в 1990 г. — каждый 15-й), то в Дагестане и Ингушетии лишь каждый 20-й (в 1990 г. — каждый 30-й). Существенно ниже среднероссийского (0,13) индексы локализации по личному автотранспорту в Астраханском (0,09), Карачаево-Черкесском (0,10) и Калмыцком (0,10) регионах[1]. Это указывает на необходимость активизации усилий по повышению уровня жизни соответствующих территорий, прежде всего в направлении эффективной трудозанятости населения (создание рабочих мест в промышленности, на транспорте и других интеллек-

[1] Экономика и жизнь. — 2001. — №11. — С.30

туалоемких сферах) и на этой основе преодоления внутренней нестабильности.

## § 3. Пути выравнивания уровней развития и преодоления кризисности региональных систем

Проблема выравнивания уровней социально-экономического развития регионов имеет довольно продолжительную историю. Несмотря на превалирование в социалистической системе хозяйства отраслевого подхода, промышленное и аграрное освоение новых территорий и интенсификация ресурсоиспользования ранее обжитых происходили под лозунгом их комплексного развития, повышения уровня жизни населения. И эта задача в общем решалась. Тем не менее современная региональная карта РФ еще весьма разнолика как по степени хозяйственного освоения территорий, так и по уровню материального благосостояния населяющих их людей.

В современной регионалистике оценка уровня развития территорий довольно часто сводится к таким измерителям, как валовой доход на душу населения и соотнесенность потребительской корзины со средней заработной платой. Использование указанных параметров не позволяет выявить проблемные зоны и напряженные секторы экономики конкретных территорий. Искаженную картину экономической ценности отдельных регионов дает применяемый в современной бюджетно-финансовой практике показатель дефицитности региональных бюджетов.

Каждый регион выполняет государствообразующую функцию, которая выражается в хозяйственном использовании территорий, поддержании жизнедеятельности населения. Без людей (хотя бы вахтовиков) в экономическом отношении территория безжизненна и практически бесполезна для государства (за исключением некоторых специфических функций — полигон, рекреация, приграничный буфер и т. п.). Как и в агроиспользовании земель, где расчет эффективности базируется на наименее плодородных, так и эффективность использования территории для заселения должна определяться исходя из наиболее затратных для поддержания жизнедеятельности населения, т.е. с издержек маржинальных поселенцев. Исходя из этих позиций, государство должно доплачивать жителям Крайнего Севера, Дальнего Востока и Сибири за выполнение ими государствообразующих функций по хозяйственному освоению территорий (иначе они рассредоточатся в более обустроенные места). Население таких регионов своей деятельностью сполна отрабатывает все поступления из федерального бюджета, и рас-

смотрение его в качестве иждивенца у жителей других территорий представляется экономически несостоятельным. Существующее в современной бюджетной практике РФ **разделение регионов на доноров и реципиентов свидетельствует лишь о несовершенстве системы ценообразования и формирования региональных бюджетов**, о значительном отклонении цен от стоимостей в ключевых элементах воспроизводства национальной экономики. Это также указывает на то, что достичь сбалансированности бюджетов в каждом из субъектов федерации в современной экономической практике не представляется возможным.

В этих условиях в качестве **номинальной** ячейки для расчета полного воспроизводственного баланса территории предпочтительна такая макроэкономическая структура, как экономический регион в границах федерального округа. В этих границах утрачивается необходимость достижения самодостаточности отдельных региональных хозяйств как это проявляется с их стороны к муниципалитетам. Это, с одной стороны, упрощает региональное бюджетирование, с другой — позволяет формировать в масштабе национальной экономики **семь воспроизводственных систем завершенного типа**. Такие экономически целостные группировки могут оказаться наиболее адаптивными к решению производственных и социальных задач территорий в ракурсе общероссийских интересов, быть эффективным инструментом в преодолении кризисности территориальных экономических систем и хозяйственных организаций. В такой системе отомрет и надуманная проблема донорства и реципиенства регионов как несущественная для экономической практики.

## *§ 4. Структура хозяйства экономических регионов*

**А. Оценка воспроизводственных процессов.**

Превращение экономических регионов в самодостаточные территориально-хозяйственные формирования сопряжено с решением комплексных задач углубленного использования природных и демографических ресурсов входящих в них регионов, созданием условий для получения эмерджентного эффекта в экономической практике и социальном развитии. Для этого на основании исследований природно-ресурсного потенциала территорий, входящих в конкретный экономический регион, составляется карта перспективных зон развития добывающей (первого цикла) и обрабатываю-

щей (второго цикла) промышленности, сельского хозяйства, городских и сельских поселений.

В оценке природно-ресурсного потенциала территорий предпочтительно использовать метод замыкающих затрат. Под последними понимается величина предельно допустимых затрат на единицу прироста продукции в течение определенного периода на конкретной территории. Применительно к экономическому региону замыкающие затраты на освоение могут рассчитываться по следующим источникам природных ресурсов: полезные ископаемые; лесные угодья; земли, пригодные для сельского хозяйства (по видам); речные и морские системы; коммуникации; энергетика; население и др.

В этом случае основным критерием оценки каждого вида ресурсов становится совокупный народнохозяйственный эффект, приносимый им экономическому региону как субъекту национальной экономики. Сравнение эффекта от использования конкретного вида ресурсов данного экономического региона со среднеотраслевым показателем по стране указывает на степень его пригодности национальной экономике и конкретной территории. При этом возможны ситуации, когда эффективность использования отдельных видов ресурсов для страны в целом незначительна, но для хозяйственного комплекса экономического региона вовлечение его в оборот весьма полезно. Таким может стать, например, эффект от прироста рабочих мест как в данной отрасли, так и в сопутствующих ей, что особенно важно в условиях экономических спадов и обострений проблем занятости. Это ставит проблему природопользования на одно из ведущих мест в системном анализе и моделировании хозяйства экономических регионов в условиях транзитивности.

Максимизация использования природно-ресурсного потенциала экономических регионов на основе целенаправленного размещения производительных сил предполагает проведение анализа воспроизводственных пропорций в границах этих новых хозяйственных образований. С позиций местной инициативы целью производительного (производство, услуги) использования ресурсов территории выступает стремление реально увеличить душевой доход. Расчет этого показателя применительно к экономическому региону представляет определенную сложность, что связано с тем, что его экономика, в отличие от общероссийской, имеет сильно выраженный открытый характер. Тем не менее существует немало методов прямого и косвенного расчета региональных доходов. Например, можно рассчитать совокупный доход двумя методами:

либо суммированием всех факториальных доходов, либо сложением всех выплат за использование факторов производства. При этом обе суммы должны быть равны.

Для масштабов экономического региона с учетом сильно выраженных «ввоза» и «вывоза» структура его дохода может быть описана следующим образом (табл. 2.1)[1].

*Таблица 2.1.* **Структура дохода экономического региона**

| Чистый доход экономического региона | Выпуск чистой продукции экономического региона | Чистые затраты экономического региона |
|---|---|---|
| 1. Зарплата и жалование<br>2. Прибыль<br>3. Проценты<br>4. Рента | 1. Сельское хозяйство<br>2. Промышленность<br>3. Строительство<br>4. Транспорт<br>5. Услуги | 1. Затраты на товары и услуги для текущего потребления<br>2. Чистые инвестиции |
| A. Суммарный доход экономического региона | B. Суммарный выпуск чистой продукции экономического региона | C. Суммарные затраты экономического региона |
| 1. Поступления извне на счета организаций и населения | 1. Отгрузка (выпуск) продукции экономического региона за его пределы («вывоз»)<br>2. Работа жителей экономического региона за его пределами («вывоз») | 1. Затраты для текущего потребления из средств от «вывоза»<br>2. Инвестиции из средств от «вывоза» |
| 2. Платежи за пределы экономического региона | 1.«Ввоз» продукции в экономический регион<br>2. «Ввоз» работ и услуг в экономический регион | 1. Затраты для текущего потребления вне экономического региона<br>2. Инвестиции за пределы экономического региона |
| $P_1$ (разница) | $P_2$ (разница) | $P_3$ (разница) |
| A′ (суммарный доход экономического региона) | B′ (суммарный товарооборот экономического региона) | C′ (суммарные затраты экономического региона) |

$$A' = A + P_1;\ B' = B + P_2;\ C' = C + P_3;\ A' = B' = C'.$$

Для стратегического менеджмента в масштабах экономического региона важное значение имеет оценка протекающих через его границы потоков товаров и денег. Это необходимо для решения оптимизационных задач в территориальном разделении труда, нахождения зон антикризисной устойчивости бизнеса.

**Уровень производственной специализации экономического региона** относительно общероссийских масштабов можно определить на

[1] *Изард У.* Методы регионального анализа: введение в науку о регионах/ Сокр. пер. с англ. — М.: «Прогресс», 1966. С.83.

основе расчета коэффициентов локализации ($К_Л$), душевого производства ($К_Д$), товарности ($К_Т$) экономического региона.

**Коэффициент локализации** (то же индекс локализации; индекс самообеспечения) конкретного производства (или отрасли), представленного на территории экономического региона ($К_Л$), может быть показан в виде соотношения доли данного производства (отрасли) в производственном комплексе экономического региона и доли соответствующей отрасли в общероссийском хозяйстве:

$$К_л = \left[\frac{О_{эр}}{П_{эр}}\right] : \left[\frac{О_с}{П_с}\right], \qquad (2.1)$$

где $О_{эр}$ — объем производства отрасли экономического региона; $П_{эр}$ — все промышленное производство экономического региона; $О_с$ — объем производства отрасли страны (РФ); $П_с$ — все промышленное производство страны (РФ).

**Коэффициент душевого производства** экономического региона ($К_Д$) рассчитывается по формуле

$$К_д = \left[\frac{О_{эр}}{О_с}\right] : \left[\frac{Н_{эр}}{Н_с}\right], \qquad (2.2)$$

где $Н_{эр}$ — численность населения экономического региона; $Н_с$ — численность населения страны (РФ).

**Коэффициент товарности** экономического региона ($К_Т$) может быть рассчитан как отношение объема продукции, вывезенной за пределы экономического региона ($В_о$), к объему выпуска этого вида продукции в экономическом регионе ($П_{эр}$):

$$К_д = \frac{В_о}{П_{эр}}. \qquad (2.3)$$

Отрасли экономического региона, занимающие наибольшую долю в структуре промышленности страны, зачастую имеют и наиболее высокие значения коэффициентов локализации и душевого производства. Это означает, что такой экономический регион имеет достаточно высокую трудонасыщенность в указанных отраслях и для его сбалансированного развития необходим поиск других отраслевых сегментов трудозанятости. Это также свидетельствует о повышенной зависимости состояния хозяйства экономического региона от кризисной динамики на макроуровне.

Рассчитав индексы (коэффициенты) локализации для основных отраслей в каждом входящем регионе, можно составить карту плотности отраслевого распределения по территории экономического региона для использования в решении задачи размещения производительных сил при оптимизации структуры его хозяйства, а также целевого инвестирования определенных секторов для преодоления в них кризисного состояния.

**Б. Решение задачи размещения производительных сил**

Одним из радикальных средств формирования желаемых воспроизводственных пропорций в экономическом регионе и преодоления кризисности в отдельных территориях и сферах является **целенаправленное размещение производительных сил.** Решение этой задачи предполагает стимулирование имеющимися у аппарата средствами расширения и нового строительства как производственных, так и непроизводственных формирований. В РФ соотношение производственной и непроизводственной сфер составляет примерно 2 : 1, в то время как в экономически развитых странах — примерно 1 : 1. Это свидетельствует о значительных резервах расширения непроизводственной сферы и соответствующим образом формулирует задачу размещения производительных сил[1].

Управление развитием (в том числе размещением) производительных сил представляет собой процесс сочетания координаторских функций центральных (в том числе в лице аппарата полномочных представителей Президента РФ в федеральных округах) и региональных (совместно с муниципальными) органов на основе экономических стимулов как в отношении хозяйствующих субъектов, так и в отношении населения соответствующих территорий.

Не умаляя научно-технического первенства промышленности по отношению к агропроизводству, тем не менее следует заметить, что **исходным фактором** при составлении программы развития производительных сил в экономическом регионе следует считать **размещение сельских хозяйств.** И уже на этой основе (т.е. вторым этапом) должны решаться задачи размещения промышленности, производственной и социальной инфраструктуры.

Как и при размещении объектов горнодобывающей промышленности, агропроизводства в основном размещаются в местах конкретных природных зон (употребимые рудные минералы или рентабельное плодородие почвы). Однако в отличие от горнодобы-

[1] Это важно еще и потому, что цена создаваемого в непроизводственной сфере рабочего места в среднем в 3—5 раз ниже, чем в индустриальной сфере, т.е. за счет этого можно сравнительно дешево и быстро ликвидировать кризис занятости населения.

вающей промышленности сельское хозяйство имеет дело с восстанавливаемым предметом труда, каким является плодородие почвы. Это существенно отличает цель агропроизводства и форму его размещения. Если размещение промышленности исходит из отраслевых целей выпуска конкретной продукции, то в размещении сельских хозяйств исходным фактором выступает обеспечение населения занятостью и средствами существования.

Наличие в нашей стране системы преимущественно коллективных сельских хозяйств является историческим наследием традиционного для России общинного землепользования. Попытки ее слома, предпринимавшиеся на рубеже XIX и XX столетий, а также в преддверии третьего тысячелетия, оказались разрушительными. Не отрицая пользы фермерского типа организации и размещения сельского хозяйства, надо учитывать, что для России более быстрым и менее затратным вариантом интенсификации агропроизводства может стать совершенствование системы коллективных сельских хозяйств в их сочетании с индивидуальными (крестьянскими, фермерскими). Современная хозяйственная практика свидетельствует об усилении мотивов концентрации и централизации производства. Объединение коллективных хозяйств в различные сообщества на организационно-технологической основе сообщает им повышенную антикризисную устойчивость. Встречаются примеры и более глубоких взаимных имущественных прорастаний через систему участий в собственности, хотя они носят единичный характер.

В условиях транзитивности можно ожидать усиления процессов корпорирования агропроизводства — прежде всего на путях его машинизации и технологического комбинирования. Здесь могут оказаться эффективными формы активного хозяйствования на надрегиональном уровне, так как лишь управленческому аппарату экономического региона по плечу сформировать и организовать осуществление межрегиональных программ строительства сельскохозяйственной техники, перерабатывающих, снабженческо-сбытовых и других предприятий, которые бы входили в интегрированную агросистему экономического региона. Что касается форм собственности таких структур, то они могут быть различными — от кооперативной, акционерной до частно-семейной. Это обусловлено тем, что региональные и еще более надрегиональные органы располагают значительным арсеналом средств воздействия на хозяйствующие субъекты. Дефицитной в этой проблеме в настоящее время является лишь неразвитость экономических структур аппарата полномочных представителей в федеральных округах (для выполнения

аналитических, организационных, контрольных и координаторских функций).

Одной из перспективных агропромышленных макроструктур , характеризующихся повышенной антикризисной устойчивостью, могут стать районные агропромышленные комбинаты типа АПК "Кубань", АПК "Раменское" и др. Модели таких территориально-хозяйственных формирований были заимствованы в странах с рыночной экономикой (Югославия, Венгрия). Они были эффективны и в социалистической системе хозяйства нашей страны, показав этим свою экономическую целостность и высокую адаптивность к внешней среде. С учетом интегративных тенденций настоящего времени можно предположить, что агропромышленные комбинаты типа АПК "Белград", АПК "Кубань", АПК "Раменское" могли бы стать опорными узлами целостных аграрных комплексов экономических регионов. В этом случае потребуются соответствующие координаторские формирования в аппарате полпредов Президента РФ, которые бы одновременно выполняли функции территориальных отделов Минсельхоза.

Определяющим фактором в размещении сельских хозяйств выступают потенции трудонасыщения соответствующих сельхозугодий, их пригодность к производственному использованию. Поскольку плодородие почв в разных территориях неравноценно, это приводит и к различной трудонасыщенности по площади. Как правило, в зонах повышенного плодородия почв требуется больше затрат для максимизации сборов урожая. Аграрная практика свидетельствует о том, что дополнительные вложения труда, материалов и энергии в высокопродуктивные земли зачастую более эффективны, нежели в малоплодородные.

Решение задач по оптимальному использованию трудовых ресурсов возможно путем составления совмещенных карт трудовых потенций и трудонасыщенности территорий. Для этого сначала по действующим нормативам можно рассчитать суммарные необходимые трудозатраты на производство агропродукции в существующей структуре хозяйства каждой территории. Затем на полученную таким образом карту трудопотребностей следует наложить карту распределения трудовых ресурсов и на этой основе определить число избыточных или недостающих работников. Далее, исходя из потенциальной емкости сельхозугодий по трудовым ресурсам, можно составить бизнес-план по повышению трудонасыщенности конкретных территорий (введение орошения, переход к более трудоемким культурам, создание парниковых или тепличных производств, животноводческих и других объектов).

В общем виде число резервных (избыточных) работников в отдельном населенном пункте на прогнозируемую дату можно представить следующим выражением:

$$Р_р = О_р - С_о - И_р - П_р, \qquad (2.4)$$

где соответственно на прогнозируемую дату: $О_р$ — общая численность трудовых ресурсов в населенном пункте; $С_о$ — необходимая общая численность работников в сельском хозяйстве; $И_р$ — численность занятых в инфраструктуре; $П_р$ — численность занятых в промышленности.

Показатель $О_р$ определяется на основе тенденций естественного прироста населения и миграционного баланса с учетом сроков его вступления в трудоспособный возраст и выхода из него.

Показатель

$$С_о = С_р + С_ж, \qquad (2.5)$$

или

$$С_о = \frac{\sum_1^n Т_р^н}{1+К_р Л} + \frac{\sum_1^n Т_ж^н}{1+К_ж Л}, \qquad (2.6)$$

где соответственно в растениеводстве и животноводстве: $С_р$ и $С_ж$ — необходимая численность работников с учетом нормативов; $\sum_1^n Т_р^н$ и $\sum_1^n Т_ж^н$ — интегральная нормативная трудоемкость (по различным культурам и животным в прогнозируемой структуре хозяйства); $К_р$ и $К_ж$ — усредненный среднегодовой коэффициент технического прогресса (доля от единицы среднегодового прироста выработки); Л — число лет до прогнозируемой даты.

Показатели «И» и «П» на прогнозируемую дату можно рассчитать путем экстраполирования тенденций численности персонала в соответствующих отраслях (которые приближенно можно считать линейными). Вычислив таким образом по приближенным параметрам требуемую численность персонала для существующих организаций на прогнозируемую дату и наложив на них фактическую численность по каждому населенному пункту, можно составить карту трудовых резервов (скрытые и явные безработные) в границах экономического региона. Уточнив структуру трудовых резервов и хозяйственную предрасположенность соответствующих территорий, можно разрабатывать целевые программы создания рабочих мест, а

также формы стимулирования межотраслевых перетоков работников и привлечения к трудовой деятельности незанятого населения.

В экономически развитых странах со сходными природно-климатическими условиями производительность труда в агропроизводстве в 2—4 раза выше, нежели в России. Это свидетельствует о больших трудовых резервах наших сельских территорий. Это тем более важно, что подвижность сельского населения существенно ниже, чем индустриальных центров, а следовательно, оно менее защищено от потрясений. **Одним из наиболее емких объектов приложения труда** сельского населения может выступать **промышленное производство.** Поскольку самым доступным сырьем для проектируемых промышленных предприятий является производимая в их ареале агропродукция, то и предпочтение в размещении промышленности в сельских территориях следует отдавать прежде всего пищевым производствам. С точки зрения выбора конкретных перерабатывающих (пищевых) предприятий и определения их дислокации, исходя из принципа общенародной социально-экономической целесообразности, наиболее предпочтителен взгляд с надрегионального уровня. Это обусловлено тем, что масштабов отдельно взятого региона, как правило, недостаточно для выбора места строительства (реконструкции) предприятий пищепрома. Специфика сельского хозяйства не вписывается в административные границы регионов. Поэтому размещение перерабатывающих (консервных, молочных, сахарных и др.) предприятий зачастую предпочтительно вблизи межрегиональной «межи», что не совпадает с интересами отдельных субъектов РФ.

Практика последних двух десятилетий показала, что ликвидация в 80-х годах региональных управлений пищевой промышленности и передача их предприятий районным агропромышленным объединениям привели к утрате единой технической политики в этой отрасли, снижению управляемости и, в конечном счете, к замедлению темпов и снижению качества развития этой отрасли, к ее системному кризису. Перед лицом конкурентно-рыночных процессов такие разрозненные пищекомбинаты, пищезаводы оказались нежизнеспособны и сильно стагнировали. Одним из путей воссоздания на новой экономико-технической основе данной отрасли представляется организация специальных объединений в форме **корпораций пищевой промышленности в масштабах экономических регионов,** в ведении которых бы находились вопросы технической политики, развития и размещения отрасли, а также контрактации (с государственными и иными организациями) и коммерческой деятельности. Их региональные подразделения действовали бы в

спектре общих направлений, используя для этого как собственные, так и федеральные ресурсы.

Наряду с обусловленностью наличием сельхозсырья, размещение основной части промышленных предприятий связано с решением общегосударственных отраслевых задач по освоению полезных ископаемых, энергетических ресурсов, выпуску конкретных видов продукции и т.п.

Поскольку в РФ сравнительно мало (практически нет) таких транснациональных конгломератов, как IBM, Hitachi, Matsuchita, Siemens, AT&T и др., то и проблемы строительства крупных промышленных предприятий остаются в компетенции лишь высших государственных органов. В этой связи утрата постсоветскими наследными структурами Госплана многих функций размещения производительных сил вызывает потребность в их восполнении надрегиональными органами — менеджментом федеральных округов.

Попытка достигнуть в ходе реформ динамичной гибкости переходной экономики посредством либерализации и связанной с ней **дезинтеграции крупных производственных единиц привела к усилению дискретности и дестабилизации** экономического развития, резким структурным диспропорциям в производственном секторе, что можно охарактеризовать как системный кризис. Нельзя достичь абсолютной гибкости производства в пользу потребительских предпочтений, но в ущерб целесообразности организации самого производства. Гибкая ориентация производства на потребительский спрос возможна лишь при стимулировании предложения, обеспечении оптимума развития производственных фондов [5,с.416]. Это обусловливает **возрастание активной функции надрегиональных образований в стимулировании процессов развития крупного производства как основы стабилизации воспроизводственных процессов на территории.**

Технология выбора оптимального варианта размещения производства на общегосударственном уровне проработана довольно основательно. Тем не менее в условиях транзитивной экономики решение размещенческой задачи требует более акцентированного учета регионального фактора. Возрастает потребность в составлении генеральных схем развития и размещения промышленности в габаритах экономических регионов, рассчитанных на 5—10 лет, что становится все более возможным по мере усиления стабилизирующих факторов в национальной экономике.

## § 5. Территориальное антикризисное администрирование

Экономическая история России изобилует интересными достижениями в организации управления территориальным хозяйством на основе сочетания стратегических национальных интересов и местного волеизъявления. Наиболее адаптивной к современным таксономическим преобразованиям представляется старорусская (XIX в.) система губернаторства, земств и городского самоуправления. Наряду с довольно широкими свободами в управлении региональным (употребим этот более поздний термин) хозяйством, губернские, земские собрания и их исполнительные органы решение ряда ключевых вопросов (получение займов, принятие проектов и смет и др.) обязаны были согласовывать с губернаторами, что вполне совпадает с современными понятиями о представительной демократии и управленческой вертикали. Аналогичные согласительные процедуры проходили и некоторые важные решения городских дум, потребность в чем в настоящее время ощущается весьма остро при решении оптимизационных задач регионального менеджмента.

Последние десятилетия экономико-административных преобразований в РФ обнажили **противоречивость новых управленческих пирамид** не только на федеральном, но и на региональном и муниципальном уровне.

В городах и сельских районах решение многих вопросов жизнедеятельности территорий сдерживается по причинам противоречий между двумя всенародно избранными субъектами — думой (советом, собранием и т.п.) и главой администрации (мэром, головой и т.п.). Одним из вариантов организационно-структурного устранения этой проблемы является практикуемое в ряде муниципальных образований совмещение должностей председателя думы и главы администрации (нет должности — нет проблем). В качестве другого пути оптимизации муниципального менеджмента некоторые авторы предлагают введение института назначений глав городских и районных администраций «сверху» — руководителями региональных администраций. Относительно такого предложения можно заметить, что оно не снимет противоречий между указанными субъектами муниципального управления, однако их острота снизится ввиду того, что районный глава получит статус представителя вышестоящей инстанции. Поддерживая такую систему организации муниципальной власти, можно бы предложить утверждение глав соответствующих администраций (городов и сельских районов) со стороны полномочных представителей Президента РФ в федераль-

ных округах. Представляется, такая форма приблизила бы муниципальный менеджмент к центру, исключив формирование в этой среде оппозиционности (инициаторами которой могут выступать и региональные лидеры).

Что касается регионального уровня управления, то накопленная практика выборности президентов, губернаторов, глав и т.п. не подтвердила обязательность этой процедуры (особенно путем всеобщего, равного, прямого голосования).

Напротив, избрание населением главы региональной администрации ставит его в зависимость от популизма, ограничивает в осуществлении эффективного менеджмента путем кардинальных (не всегда популярных) мер, что особенно необходимо в кризисных ситуациях. К сожалению, нередко процесс избрания главы региональной администрации не столько представляет собой отбор наиболее эффективного управляющего, сколько походит на дорогостоящее шоу по выдвижению «кумира толпы» (в худшем варианте — «слуги толстосумов»). Избрание руководителя региональной администрации из состава депутатов соответствующими собраниями также ограничивает его в управленческих свободах при обеспечении на подведомственной территории федеральных интересов.

Современная экономическая практика свидетельствует о том, что у муниципальных и региональных органов нет достаточно острой заинтересованности в повышении деловой активности производственных предприятий, их техническом совершенствовании, обновлении ассортимента и увеличении объемов выпуска продукции, расширении рабочих мест. Налоговый фактор (объем взимаемых налогов) в данном случае проявляется недостаточно остро, поскольку имеется множество других налогоплательщиков, которые компенсируют недоборы от производственной сферы. Кроме этого, довольно сильным гасителем эмоций региональных и муниципальных властей в отношении производственных фирм выступает высокая (от 20 до 60%) степень дотационности местных (муниципальных) и региональных бюджетов. Все это обостряет потребность в формировании органов, заинтересованных и компетентных в повышении деловой активности хозяйствующих субъектов на территориях, осуществлении антикризисных мероприятий. Одной из таких экономизированных форм могут выступать ассоциации и концерны на уровне экономических регионов.

Практика функционирования многих финансово-промышленных групп свидетельствует о низкой эффективности таких объединений в масштабах страны, что обусловлено большими отраслевыми и территориальными различиями входящих в них организаций

(фирм, банков, предприятий и т.п.). Более продуктивной формой концентрации промышленности оказались концерны, которым удалось сохранить и реконструировать мощности предприятий и довольно успешно решать антикризисные задачи.

В последнее время по линии федеральных органов предпринимаются шаги по созданию на базе одноотраслевых приватизированных предприятий открытых акционерных обществ в форме государственных или квазигосударственных концернов. Можно прогнозировать, что такие реорганизации будут способствовать поддержанию отраслевого технического интеллекта, а также повышению эффективности хозяйствования и некоторому притоку инвестиций в наукоемкие производства. В то же время значительная часть промышленных предприятий останется «в свободном плавании». Это формулирует перед территориальными органами задачу восполнения указанных объединительных функций с целью создания условий для преодоления кризисности и повышения деловой активности. Однако пределов одного региона зачастую оказывается недостаточно для подбора достаточного количества (более 10) сопрягаемых по интересам производственных фирм. В этом отношении предпочтительной выглядит территория экономического региона, в рамках которой можно сформировать десятки корпораций с участием государства и на этой основе построить достаточно стройную хозяйственную структуру федерального округа. Создав соответствующие экономические отделы в аппарате полпреда, можно через систему участий в советах директоров достаточно эффективно влиять на вопросы деловой и воспроизводственной активности предлагаемых корпораций и экономического региона в целом, осуществлять профилактику острых кризисов в хозяйственных организациях.

## Выводы

1. Эффективным инструментом государственного регулирования кризисных ситуаций в переходной экономике может выступать региональное антикризисное управление как территориально приближенный к хозяйственным организациям институт государственной власти и управления.

2. Создание в масштабах РФ семи федеральных округов и наделение их аппарата функциями административного и экономического регулирования воспроизводственных процессов на вверенных территориях свидетельствует о появлении качественно новых

административно-экономических формирований — экономических регионов. Последние характеризуются целостностью, проблемностью, активной функцией.

3. Профилактирование кризисных процессов в энергетике, обрабатывающей промышленности, системе коммуникаций, в силу их масштабности, непосильно отдельно взятым органам области, края, республики (региона), что переводит решение этой проблемы на уровень федерального округа в качестве экономического региона. Экономический регион представляет собой минимально достаточное территориально-хозяйственное образование для расчета полного воспроизводственного баланса и профилактики кризисности в системах низших порядков.

4. Одной из центральных проблем антикризисного надрегионального (в границах федерального округа) менеджмента является повышение занятости и выравнивание уровня развития регионов на основе оптимального размещения производительных сил и совершенствования распределительных отношений.

5. Одной из тенденций современной российской экономики выступает усиливающееся стремление низовых хозяйственных организаций (промышленных фирм, сельских хозяйств и др.) к корпорированию, что продиктовано желанием минимизировать издержки и защититься от кризисных процессов.

## Контрольные вопросы

1. Каковы основные экономико-политические причины дезинтеграции СССР и насколько они актуальны для современной России?
2. Каковы причины неравенства платежных балансов различных регионов РФ? Чем объясняется существование регионов-доноров и регионов-реципиентов?
3. По каким направлениям происходит возрастание активной антикризисной функции надрегиональных образований?
4. Опишите порядок решения задачи размещения производительных сил в условиях дефицита ресурсов.
5. Назовите основные виды корпоративных хозяйственных образований, которые могут оказаться наиболее устойчивыми к кризисным процессам.

## Темы для рефератов и курсовых работ

1. Генезис регуляторских функций государства в экономике.
2. НЭП и реформы 90-х годов. Общее и особенное в антикризисном управлении.

3. Формы государственного регулирования кризисных ситуаций в экономике (перспективная динамика).

4. Конкурсное производство и внешнее управление хозяйственной организации (фирмы) — плюсы и минусы для государства и предпринимателя.

5. Системы мотивации муниципальных служащих в управлении объектами муниципальной собственности в условиях транзитивности.

6. Роль корпоративных форм муниципальных предприятий в развитии территориального хозяйства.

7. Современные тенденции и перспективы развития муниципальной промышленности в РФ.

8. Специальные экономические зоны как мультипликаторы деловой активности и преодоления застоя в экономике территорий.

9. Особенности антикризисного управления в семи федеральных округах, как экономических регионах, с точки зрения целостности, проблемности и активной функции.

10. Решение оптимизационной задачи размещения производительных сил в условиях экономической напряженности.

## Литература


1. *Крутик А.Б., Муравьев А.И.* Антикризисный менеджмент. — СПб: Питер, 2001.

2. *Новоселов Е.В., Романчин В.И., Тарапанов А.С., Харламов Г.А.* Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учеб.пособие. — М.: Дело, 2001.

3. Постатейный комментарий к Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)»: 4-е изд., стереотипное / Под общ. ред. В.В.Витрянского. — М.: «Статут», 2001.

4. *Кошкин В.И.* и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. — М.: ИНФРА-М, 1999.

5. *Игнатов В.Г., Бутов В.И.* Регионоведение (методология, политика, экономика, право). — Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 1998.

6. *Иншаков О.В., Курченков В.В.* Крупные предприятия как основа динамики экономического роста. — В кн.: «Развитие капитализма в России — сто лет спустя» / Под ред. Ю.М.Осипова, О.В.Иншакова, Е.С.Зотовой. — М. — Волгоград: Изд. Волгоградского государственного университета, 1999.

7. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В 3-х томах. — М.: МНИИПУ, 2001.

8. *Попов Р.* Региональный менеджмент. Учебник. — Краснодар: Изд. «Сов. Кубань», 2000.

# Раздел 3

# ПРОМЫШЛЕННАЯ ФИРМА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРЕССА

Под кризисом в широком смысле слова обычно понимается такое состояние организации, которое предшествует ее переходу в иное качество. Изменение качества может не состояться, если менеджменту удается преодолеть антагонизмы во внутренней и внешней среде организации (промышленной фирмы). Это могут быть различные способы согласования или подчинения интересов составных частей единой цели организации, а также другие формы обеспечения ее неразрушаемости. При несогласовании интересов вышеназванным путем другим неизбежным вариантом разрешения кризиса становится изменение качественного состояния организации, ее разрушение.

Если в первом случае менеджмент не претерпевает коренных перемен, хотя и может пережить значительные изменения в рамках сохраняющихся главных целей организации, то во втором случае, как правило, она меняет свое лицо и в основной своей части переходит в другую зону хозяйствования. Соответствующим образом меняется и ее менеджмент, становясь атрибутом в сущности другой организации.

## Глава 1. Кризисы в промышленной фирме

Если рассматривать хозяйственные организации в отраслевом разрезе, то наиболее существенные деформации и качественные превращения кризис вносит в промышленные фирмы. Причем наибольшей длительностью и многоэтапностью структурных пере-

строек отличаются построенные по комбинатному принципу машиностроительные фирмы. Если в торговых, снабженческо-сбытовых, консалтинговых организациях, в банках и инвестиционных компаниях состояние кризисности обычно длится сравнительно короткое время, то в промышленных (особенно машиностроительных) фирмах оно может составить многие годы (5 лет и более). Достаточно упрощенная по сравнению с машиностроением картина кризисности наблюдается в транспортных, лесохозяйственных организациях, промышленности строительных материалов и др.

Это обстоятельство выводит проблематику кризисности промышленных фирм, особенно машиностроительных, в современных российских условиях на ведущее место, поскольку процессы именно в этой отрасли оказываются и наиболее сложными для управления, и наиболее заметными (ощутимыми) для национальной экономики.

**Первой причиной** очередного (или внеочередного) кризиса в промышленной фирме, как и в макросреде, является **сокращение совокупного** спроса. Это вызывает сокращение производства, занятости, инвестиций. **Выход** из такого состояния возможен по следующим **направлениям**:

1) по линии внешних инвестиций для выполнения специальных заказов;

2) путем внутренней реструктуризации и перехода на выпуск продукции, пользующейся устойчивым спросом;

3) путем расчленения организации по предметному (хуже — технологическому) принципу и оставления наиболее рентабельных подразделений из них, как самостоятельных формирований.

## *§ 1. Кризисное состояние промышленной фирмы (сущность и формы)*

Экономическая история свидетельствует о том, что кризисное состояние характерно для всякой организации в процессе ее эволюции и сигнализирует о накоплении в ней определенной критической массы «замедлителей» (сдерживающих факторов), устранение или активизация которых необходимы либо для продолжения воспроизводственного процесса (функционирования организации), либо для перехода ее в иное качество. В кризисное состояние организация, как правило, входит достаточно длительный период по мере накопления «замедлителей». Выход из кризисного состояния может быть как мгновенным (ступенчатым) в результате разовой

акции (дефолт, объявление банкротом, поглощение, смена профиля деятельности, дробление и др.), так и продолжительным по времени в ходе эволюционных преобразований. Сформулированная К.Марксом и Ф.Энгельсом теория экономического равновесия капиталистической (конкурентно-рыночной) системы хозяйства согласовывалась с представлениями ньютоновской механики о равновесии макросистем (рис. 3.1).

Согласно этим представлениям накопление отрицательных сил по мере удаления маятника от точки равновесия (положение «*2*») приводит его, в конечном счете, в исходное положение (положение «*1*»), так как чем дальше от вертикальной оси маятник, тем больше плечо равнодействующей центростремительной силы. Такая модель экономических процессов позволяет довольно успешно анализировать внутренние факторы функционирования организации и, абстрагируясь от внешней среды, разрабатывать оптимизационные модели управления организацией. Недостатком такого подхода является недоучет (пренебрежение) факторов внешней среды, которые по мере усложнения национальных хозяйственных систем, всеобщей информатизации, глобализации экономики резко усиливаются.

Более приближенной к экономическим реалиям представляется модель функционирования промышленной фирмы, учитывающая ключевые факторы ее внешней среды прямого (деловая среда) и косвенного действия. В такой постановке равновесие в организации не наступает автоматически лишь за счет внутренних средств, а за счет целенаправленных внешних воздействий, которые усиливаются по мере удаления организации от равновесного состояния. Это делает организацию элементом саморегуляции более крупной макросистемы (рис. 3.2). Подобная модель равновесного функционирования организации в целом удовлетворяет необходимой точности экономических расчетов и может использоваться как базовая на микро- и макроуровне. Однако нельзя не учитывать, что развитие организации предполагает неравенство противодействующих экономических сил (факторов) и наличие в системе

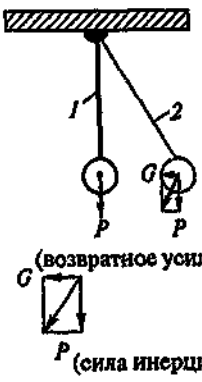



**Рис. 3.1. Самоподдерживающееся равновесие закрытых систем**

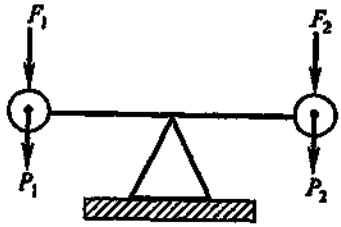



Рис. 3.2. **Равновесие открытой системы**

равнодействующей силы (фактора) прогрессивного направления. Такое явление совпадает с выводами теории катастроф, которая допускает, что экономические системы не обязательно должны быть равновесными [8]. На практике это проявляется в том, что промышленная фирма, развиваясь, проходит различные этапы своей жизнедеятельности (рис. 3.3): 1) рост; 2) стабилизация; 3) стагнация; 4) перестройка; 5) рост в новом качестве.

На этапе преобладания в организации одной из сил (когда равнодействующая не равна нулю) происходит разрушение системы, стагнация (3 этап), переходящая в хаос (4 этап). Длительное нахождение организации в состоянии четвертого этапа при отсутствии ярко выраженных конструктивных сил может привести к ее полному разрушению (банкротству). Третий и четвертый (и начальная часть пятого) этапы жизненного цикла организации очерчивают ее кризисное состояние, управление в котором носит специфические особенности, дающие основание выделить его в отдельную форму под названием «антикризисный менеджмент».

На 3-м и 4-м этапах в ходе осуществления антикризисного менеджмента происходит перегруппировка внутренних и внешних сил хозяйственной организации, вследствие чего наступает переустройство равновесия на новом уровне ее качества.

Рис. 3.3. **Жизненный цикл промышленной фирмы (организации)**

В современной литературе встречается различное этапирование циклов развития и угасания организаций. В основном в цикле деловой активности организации выделяют 5 этапов (состояний)[1]:

1) **экспрелентное** состояние — зарождение организации, формирование ее структуры. На этом этапе требуется повышенное внимание и помощь внешних организаций в лице крупных фирм, государственных и муниципальных органов с тем, чтобы создаваемая организация не самоликвидировалась («не усохла»);

2) **патиентное** состояние — организационное оформление и завоевание определенного сегмента рынка, количественный рост;

3) **виолентное** состояние — устойчивое положение на рынке, агрессивная стратегия. Фирмы-виоленты бывают в форме: национального виолента («гордый лев»); интернационального виолента («могучий слон»); деструктированного виолента («неповоротливый бегемот»). *Первая* форма характерна для индустриальных организаций, энергично действующих в национальном масштабе. *Вторая* форма свойственна крупным диверсифицированным организациям с зарубежной филиализацией. *Третья* форма указывает на гипертрофированные габариты с низкой управляемостью организации, свидетельствующие о ее закате в качестве динамичной экономической системы и предрасположенности к качественному переходу;

4) **коммутантное** состояние характеризует приход организации в упадок. Происходит ее структурное и предметное упрощение, распад на малые организации, специализирующиеся на отдельных продуктах — как правило пониженных эксплуатационных качеств. Угасает НИОКР. Продукция не совершенствуется и не обновляется. Рынок сбыта сужается и локализуется;

5) **леталентное** состояние характеризуется деструктуризацией организации, прекращением ее существования в прежнем качестве. Полностью изменяется производственный профиль.

Применительно к показанной выше схеме жизненного цикла организации (см. рис. 3.3) предложенная система этапирования согласуется следующим образом:

1 этап (рост) — патиентное состояние;

2 этап (стабилизация) — виолентное состояние;

3 этап (стагнация) — коммутантное состояние;

4 этап (перестройка) — леталентное (гибель) или экспрелентное (зарождение в новом качестве) состояние.

---

[1] Антикризисное управление. Учеб./ Под ред. Э.М. Короткова. С.110—118.

В каждом из указанных состояний существует различная степень опасности изменения качества организации, переход в полосу кризисного функционирования, что обусловлено как внутренними, так и внешними факторами ее среды. Степень предрасположенности состояния организации к переходу в иное качество определяет уровень ее кризисности.

Сформировавшаяся в 70-х годах прошлого века математическая теория катастроф описывает резкие переходы, что в экономических системах характерно для антикризисного менеджмента. Катастрофическими считаются качественные переходы.

В равновесной организации ее результирующий показатель — прибыльность ($P_1$) может быть описан функцией вида: $P_1 = f_1(x; y)$, которой графически соответствует поверхность без складок ($P_1$), где каждому значению аргумента соответствует определенное значение $C$ и точка $C_1$ на проекции на плоскость $XY$ (рис. 3.4).

Кризисное состояние организации описывается более сложными математическими зависимостями, характеризующими неоднозначность результатов (функции) от изменения внутренних и внешних параметров (аргументов). Довольно распространены неоднозначные последствия одних и тех же управленческих действий в разные моменты времени. Такие функции низшего порядка схематично могут быть описаны складчатой поверхностью $P_2$ в кубической системе координат (рис. 3.5), где ряду значений аргумента (управленческого действия) соответствуют по два значения функции (результата управленческого действия). В такой функции в ее проекции на плоскость $XY$ точке $C_1$ соответствуют на складчатой поверхности $P_2$ две точки — $C$ и $C'$. Тем не менее регулярность пропорций аргументов и функций обеспечивает довольно высокую устойчивость (бескризисность) функционирования организации, механизм которой описан вышеприведенной математической зависимостью.

Особую сложность в прогнозировании результатов управленческих действий представляет кризисное состояние организации, которое может быть изменено относительно небольшими воздействиями. Математическая зависимость результативности управленческих воздействий в кризисной организации (в ус-

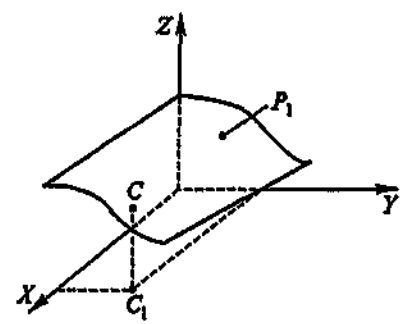



**Рис. 3.4. Функция прибыльности промышленной фирмы (организации)**

ловиях организационного стресса) можно представить в виде поверхности со сборкой (рис. 3.6), где одному и тому же управленческому решению могут соответствовать различные результаты не только в зависимости от времени, но и других параметров (например, особые условия крупной оптовой поставки, нарастающая агрессивность энергоснабжающих организаций, изменчивая лояльность властей, неожиданные действия кредиторов и т.п.).

При этом одни и те же управленческие решения в разный момент времени и в разных условиях по другому параметру (указанному в скобках) могут привести организацию к катастрофе (остановке, банкротству и т.п.).

Математическая зависимость отражения управленческих действий на состоянии организации (фирмы), описываемая поверхностью в виде сборки ($P_3$), свидетельствует о высокой степени нестабильности ее экономической системы, о кризисности (см. рис. 3.6). Если проекции точек складчатой поверхности на плоскость в окрестности точки $A$ соответствуют близким значениям точек на разных складках (верхней и нижней), то по мере удаления от точки $A$ по оси абсцисс эта разность сильно возрастает и может стать причиной катастрофы. На рис. 3.6 точке $A_1$ на плоскости $XY$ соответствует только одно значение $A$ на поверхности. Однако точке $C_1$ соответствуют две сильно удаленные друг от друга точки поверхности — $C$ и $C^1$. Такая зависимость указывает на то, что в описываемой поверхностью в виде сборки экономической системе промышленной фирмы (организации) высока неопределенность результатов управленческих действий. Они могут быть позитивными или негативными в больших амплитудах даже при не-

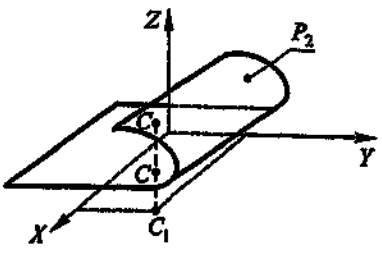



Рис. 3.5. **Складчатая поверхность**

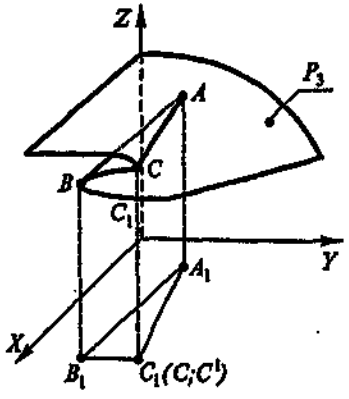



Рис. 3.6. **Поверхность в виде сборки** (в точке $A$ встречаются две складки)

значительных управленческих действиях. Это особенно заметно, когда они осуществляются в окрестности точки $A$, где переход из одного уровня в другой требует значительно меньших затрат. Кроме того согласно теории катастроф результативность антикризисного менеджмента существенно зависит от последовательности управленческих действий. На рис. 3.6 видно, что скачок результатов при движении в направлении от $C_1$ к $B_1$ на порядок меньше, чем в направлении от $B_1$ к $C_1$. Это в модельной форме указывает на чрезвычайно высокую результативность — как негативную, так и позитивную — менеджмента в кризисных организациях, что требует от него повышенной тщательности (скрупулезности) в подходах, оценках, решениях и действиях.

## § 2. Обеспечение устойчивости фирмы

В антикризисном менеджменте одним из принципиальных моментов является определение степени устойчивости организации (инерционность). Это обусловлено необходимостью выяснения того, на каком отдалении от точки катастрофы находится организация, чтобы верно определить соответствующий порядок действий. В схематичном виде динамика устойчивости организации может быть представлена:

1) графиком зависимости ее платежного баланса (прибыльности) от цен на энергоносители (рис. 3.7);

2) графиком зависимости прибыли от фонда оплаты труда персонала (рис. 3.8).

На рис. 3.7 точка $A$ характеризует повышенную устойчивость организации от роста цен на энергоносители, точка $C$, напротив, сигнализирует о предстоящей катастрофе, которая может наступить даже при незначительном повышении цен на этот компонент производства.

На рис. 3.8 точка $A$ сигнализирует о предстоящем сильном падении доходности производства в случае дальнейшего повышения фонда оплаты труда персонала. В свою очередь точка $C$ указывает на довольно большой резерв организации в повышении зарплаты работникам, т.е. характеризует состояние повышенной устойчивости (инерционности).

В числе симптомов предкатастрофического состояния организации можно выделить следующие:

1) длительная безрезультативность вложений в производство (неверно определен объект инвестиций, которые лишь отягчают финансовое положение, что и приведет к срыву);

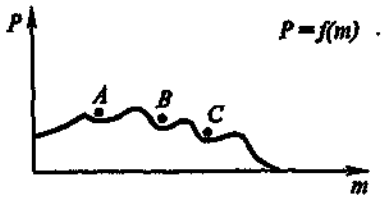



Рис. 3.7. **График зависимости прибыли (*P*) от цен на энергоносители (*m*)**

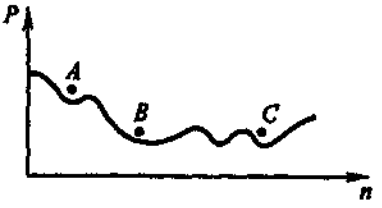



Рис. 3.8. **График зависимости прибыли (*P*) от фонда оплаты труда (*n*)**

2) высокая изменчивость базовых параметров организации от незначительных воздействий;

3) наличие нескольких вариантов устойчивого состояния организации, в которые она может быть переведена небольшими усилиями (например, сокращенный вариант производства, пассивный сбыт, сдача в аренду площадей, сокращение персонала, переход под управление другой организации и др.);

4) необратимость отклонений в деятельности организации и возможных перемен (утрата способности к восполнению потерь, возвращению кредитов, поставкам продукции по авансовым платежам, возможные перемены в структуре и системе организации меняют ее качество и необратимы);

5) неуклонное нарастание задолженности по налогам и платежам в темпе не менее 10 % в квартал с учетом инфляции;

6) рост задолженности по зарплате в темпе не менее 10% в месяц;

7) нарастание задолженности перед организациями деловой среды (в основном — поставщиками ресурсов и получателями продукции) в темпе не менее 30% в год;

8) появление забастовочных настроений в коллективе;

9) рост неисполнительности среди менеджеров среднего звена (начальники цехов и отделов) на почве недовольства действиями высших руководителей;

10) резкое нарастание угнетающих действий со стороны местных властей и контролирующих органов (отказ от бартера, блокировка счетов, повышение расценок за аренду земли и др.);

11) резкое усиление конфликтности отношений в коллективе;

12) генеральный менеджмент не в силах, а персонал не желает функционировать в существующей системе организации («верхи не могут, а низы не хотят жить по-старому»);

13) предлагаемые правительством схемы реструктуризации задолженностей непосильны для организации;

14) крупные акционеры, владеющие в совокупности более 1/3 акций, инициируют расчленение организации;

15) неспособность организации остановить массовые увольнения кадров базовых профессий по причине низкой зарплаты;

16) групповые увольнения руководителей среднего звена;

17) резкое нарастание конфликтов между подразделениями;

18) нехватка оборотных средств для расширения выпуска наиболее эффективной продукции;

19) массовые нежелания работников мириться с задолженностью по зарплате.

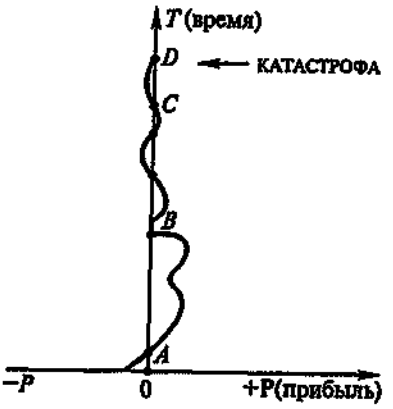



**Рис. 3.9. Схема приближения промышленной фирмы к катастрофе**

Схематично процесс приближения организации к катастрофе изображен на рис. 3.9.

Эти и другие симптомы в совокупности или отдельно могут сигнализировать о приближении организации к катастрофе и, естественно, требуют от менеджмента срочной разработки и осуществления предупредительных мероприятий.

В моделировании экономических процессов в кризисных организациях можно воспользоваться тезисом К. Поппера и Дж. Сороса о том, что одни и те же методы и критерии не могут применяться как к естественным, так и общественным наукам[1].

При рассмотрении кризисных процессов представляет методическую ценность предложенный Дж. Соросом подход, базирующийся на том, что «...в общественных науках мышление является частью предмета самой науки, в то время как естественные науки рассматривают явления, происходящие независимо от того, что думает любой субъект о предмете»[2]. В этом контексте при анализе неустойчивых экономических систем представляется полезной разработанная Дж. Соросом «концепция рефлексивности», описывающая механизм двусторонней обратной связи между мышлением и реальностью.

---

[1] *Сорос Дж.* Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999. С. VII.

[2] Там же.

Концепция рефлексивности в общих чертах сводится к следующему:

— утверждения могут влиять на предмет, по поводу которого они сделаны;[1]

— мышление и реальность взаимопрорастают;

— утверждения, истинная ценность которых не определена, не только не лишены смысла, а даже более значимы, чем утверждения, подлинная ценность которых известна;

— все ценности утверждения — рефлексивны по своему характеру (например: «Мировому пролетариату нечего терять, кроме своих цепей»). Такие утверждения не имеют подлинной ценности, но было бы неверно их рассматривать как бессмысленные, — они влияют на ситуацию, с которой соотнесены;

— в рефлексивных ситуациях факты не обязательно предоставляют независимый критерий истины; соответствия можно достичь либо создавая истинные утверждения, либо влияя на сами факты[2].

В трактовках «концепции рефлексивности» участники экономического процесса (в нашем случае — антикризисного менеджмента), с одной стороны, пытаются понять ситуацию, в которой они участвуют (кризисное состояние организации), создавая картину соответствия реальности (т.е. выполняют пассивную, или когнитивную функцию). С другой стороны, они пытаются оказать влияние на ситуацию (изменить кризисное состояние организации), подделать реальности под их желания (т.е. выполняют активную функцию, или функцию участника). Такую типичную для антикризисного менеджмента ситуацию, когда одновременно реализуются обе названные выше функции (когнитивная и активная), Дж. Сорос называет рефлексивной.

«Концепция рефлексивности» предполагает изменчивость оценок развивающейся ситуации участниками процесса. В характерном для антикризисного менеджмента процессе обе функции (когнитивная и преобразующая) реализуются одновременно, вмешиваясь в действия друг друга. Такой процесс и являет собой движение кризисной организации к зоне относительной стабильности (повышенной устойчивости).

Промышленная фирма является одним из элементов макроэкономических систем, которые развиваются и стагнируют по определенным законам и влияют этим на микроэкономические формирования.

---

[1] Известен парадокс лжеца Эпименида Критского, который, сказав: «Критяне всегда лгут», — поставил под сомнение истинность своего утверждения (так как и сам был критянином).

[2] *Сорос Дж.* Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности/ Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999. С.VII.

Как и на макроуровне, на микроуровне, т.е. применительно к промышленным фирмам, можно заметить, что процессы спада и подъема их деловой активности также имеют определенные амплитудные и временные границы, превышение которых приводит их в необратимое (на прежнем уровне равновесия) состояние. Это обусловлено следующим: во-первых, промышленные организации функционируют в тесном взаимодействии с финансовыми и напрямую зависимы от происходящих в них процессов спада и подъема; во-вторых, глобализация экономики делает промышленные организации зависимыми не только от финансовых институтов, но и динамических характеристик других элементов внешней среды (конкуренты, поставщики, потребители, транснациональные производственные конгломераты, генезис техники и технологии, государственные и общественные институты и др.). Указанные аргументы формируют область определения функции, соответствующие значения которой очерчены границей перехода промышленной организации в иную субстанцию (с другими параметрами качества: размеры; производственная структура, номенклатура продукции, состав персонала). При этом смена основного собственника, директората (включая генерального менеджера) не сигнализирует о качественных метаморфозах организации.

Для российских промышленных фирм также справедливо замечание П. Друкера о том, что «... 90 процентов или около того всех проблем организаций одинаковы. Что касается оставшихся 10 процентов, то различий между некоммерческими организациями здесь не больше, чем между разными областями бизнеса, например между транснациональным банком и фабрикой детских игрушек. В каждой организации — все равно, коммерческой или некоммерческой — менеджмент только в этих 10 процентах отражает специфику миссии организации, ее особую культуру, историю и терминологию» [4, с.22]. Что касается промышленной фирмы, то ее менеджмент в базовых элементах практически не меняется со сменой не только собственников (персоналий), но даже и формы собственности (системы). В то же время дробление фирмы, замена (кардинальное изменение) производственного профиля и структуры существенно корректируют ее специфический менеджмент.

Таким образом, кризисное состояние промышленной фирмы представляет собой сложное экономико-технологическое явление, занимающее достаточно широкую полосу в ее жизненном цикле. Характерная для такого состояния пониженная устойчивость организации требует применения в этот период специального (антикризисного) менеджмента.

## § 3. Адаптивное управление промышленной фирмой

По своей сущности всякий менеджмент должен быть антикризисным, т.е. предупреждающим разрушение организации. Исключение составляют те случаи, когда высшим руководством запланирован перевод ее в другое качество (в том числе самоликвидация).

Другие действия по разрушению организации принципиально возможны в основном на нижних этажах управленческой вертикали[1]. Однако подобное призваны профилактировать высшие эшелоны организационной структуры.

При вхождении организации в неустойчивое состояние (а это случается с каждой организацией — только в большей или в меньшей амплитуде) управление ею на достаточно длительный период приобретает определенные особенные черты, что дает основание и выделять его в особенный тип управления — антикризисный менеджмент[2].

В общем плане всякое управление организацией призвано предупреждать ее разрушение. Причем, кризисное состояние внешней среды косвенного и прямого воздействия (кризис экономики страны, кризис отрасли, банковский кризис, кризис поставщиков, покупателей и др.) не всегда должно вызывать кризисное состояние взаимодействующей с ней промышленной фирмы. Эффективный менеджмент может нейтрализовать негативные факторы внешней среды и обеспечить бескризисное функционирование фирмы. Напротив, вызванное прежде всего внутренними, а также некоторыми внешними причинами неравновесное (несбалансированное), а следовательно, неустойчивое состояние организации (фирмы) можно квалифицировать как кризисное.

Особенной формой кризисного состояния промышленной фирмы можно считать ее состояние на этапе начала деятельности, поскольку оно также характеризуется высокой степенью неустойчи-

---

[1] Автор не всеми признаваемой «дианетики» Рон Хаббард считал, что примерно каждый пятый работник настроен деструктивно. Это в определенной мере согласуется с системой Дугласа Макгрегора, предлагавшего деление работников на два типа в зависимости от их отношения к делу (теория X и Y).

[2] Некоторые авторы выделяют в специальный тип менеджмента «кризисное управление»: «Управление предприятием в условиях кризиса (общий кризис экономики или кризис отдельной отрасли и предприятия) — предмет заботы не только его руководителей и собственников, но и множества взаимодействующих с ним предприятий и организаций. Кризисное управление по природе своей — управление, возлагающее дополнительные риски на множество экономических структур, без участия которых предприятие не может выжить. В первую очередь это коммерческие банки, обслуживающие предприятие» (*Новоселов Е.В.* и др. Введение в специальность «антикризисное управление»: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2001. С.26).

вости и может быть кардинально изменено путем слабых воздействий (внешних и внутренних). Такой подход позволяет считать кризисным не только предбанкротное состояние организации (фирмы), но и состояние организации, объявленной банкротом, — однако лишь в ракурсе запуска качественно иной организации (несмотря на неизменность ее имени) другого профиля. Во втором случае кризисное состояние организации обусловлено проблемами ее запуска в новом конверсионном качестве и с иным профилем деятельности. К примеру, объявленный банкротом машиностроительный завод начинает свою «вторую жизнь» в качестве ремонтных мастерских, офисных центров, бизнес-инкубатора. Или купленный стратегическим инвестором находившийся на грани банкротства завод солнечных батарей превращается в процветающее пивобезалкогольное предприятие. Практика показывает, что признанные банкротами предприятия редко продолжают профильную деятельность.

В предбанкротном состоянии промышленной фирмы ее менеджмент имеет определенные специфические особенности, главными из которых являются ограниченные ресурсы по финансам и времени их реализации, а также повышенная степень риска управленческих решений (поскольку даже небольшая их неточность может привести к банкротству). В этих условиях антикризисный менеджмент отличается значительно большим аналитико-расчетным и научно-прогностическим наполнением и требует специфических качеств высших менеджеров, а также специалистов соответствующего профиля, которых некоторые авторы называют «антикризисными управляющими». Переход кризисной промышленной фирмы в стадию банкротства означает по существу прекращение ее жизнедеятельности, смену целей, задач, форм и средств их достижения, т.е. по сути дела смерть прежней организации и рождение новой. Поэтому менеджмент новой организации также качественным образом отличается от добанкротного (предбанкротного) менеджмента. Практика показывает, что инициатива некоторых директоров использовать банкротство для временного облегчения финансового состояния (замораживание обязательных платежей, отсрочка задолженностей и др.), как правило, завершается полной сменой менеджмента и остановкой производства. Поэтому не следует ожидать сохранения системы добанкротного менеджмента в обанкротившейся фирме. Мировая практика свидетельствует о том, что для продолжения производства, как правило, покупают высокоэффективные фирмы. Встречающиеся факты покупки низкорентабельных фирм имеют целью

использование их дилерской сети, но не производственного потенциала, который приобретается лишь на слом.

Цели и характер деятельности промышленной фирмы, вступившей в процедуру банкротства, претерпевают качественные изменения, сосредоточиваясь в основном на непроизводственных реализационных операциях, и обеспечивающий их осуществление менеджмент имеет специфические особенности и может именоваться как банкротный менеджмент, а соответствующие управляющие — менеджерами по банкротству (применяемое некоторыми авторами название «антикризисные управляющие» несколько отдалено от сущности выполняемых функций, которые в основном сводятся к распродажам имущества и возврату долгов).

Функционирование промышленной фирмы предполагает перманентность воспроизводственного процесса, который лишь на короткое время может иметь характер простого воспроизводства. Экономическая динамика современной цивилизации обусловливает необходимость расширенного воспроизводства, что в целом можно квалифицировать как условие экономической устойчивости организации. Это объясняется тем, что всякое простое воспроизводство в конкретной промышленной фирме вызывает ее моральный износ, обесценивание (продукции и самой фирмы).

Практика показывает, что непременным условием сбалансированного функционирования промышленной фирмы является ее неуклонное расширение; воспроизводство простое, как правило, весьма кратковременно, после чего наступает труднопреодолимое сокращение производства. Этим можно объяснить постоянное создание новых предприятий в составе крупных фирм, покупку последними эффективных производств, что в интегрированной форме обеспечивает равномерное расширенное воспроизводство и профилактику морального износа. Естественно, что изменение масштабов и структуры организации требует адекватной изменчивости ее менеджмента.

Происшедший в 90-х годах в России переворот в производственных отношениях и системе хозяйства вызвал необходимость кардинального изменения менеджмента. Там, где такие изменения произошли в строгом соответствии с изменившимися параметрами внутренней и внешней среды промышленных организаций, менеджмент обеспечил их эффективные преобразования и врастание в достаточно безжалостную конкурентно-рыночную систему хозяйства. Однако современная действительность демонстрирует неадекватность управления во многих организациях.

«Неадекватность управления возникает тогда, когда управление неадекватно потенциалу предприятия, не учитывает его внутреннее состояние и возможное место в экономике» [9, с.14]. Именно это (неизменчивость, статичность) явилось основной причиной кризисного состояния многих промышленных фирм. Не изменение формы собственности, а неадекватность управления резко изменившимся в РФ условиям (возможностям) функционирования промышленных фирм в конкурентно-рыночной системе хозяйства, которые в очень короткие сроки пришли на смену административно-распределительной системе хозяйства. Наличие к моменту вступления в рынок интегрированных структур в газодобывающей, химической промышленности, металлургии и некоторых других освободило входившие в них средние (с численностью персонала, в среднем, около 2—3 тыс. человек) от необходимости быстрого формирования рыночных структур по взаимодействию с внешней средой и уберегло от катастрофических экономических потерь (недоборов). Такие структуры (коммерческо-сбытовые конторы, центры маркетинга, финансово-расчетные центры, конторы материально-технического снабжения и др.) были созданы на уровне корпораций и сравнительно быстро вросли в рынок. Выигрышным фактором явилось и то обстоятельство, что в отличие от машиностроения сырьевые отрасли не претерпели резкого изменения спроса (по номенклатуре и объемам) и соответствующей острой необходимости конверсии (причиной чему были и высокие мировые цены на сырье). Исключение составил АвтоВАЗ, который сам по себе явился крупной интегрированной структурой, специализированной на специфическом товаре народного потребления (автомобиле).

Практика показывает, что наличие интегрированных структур смягчило кризисные процессы во входящих в них производственных предприятиях. И напротив, даже довольно крупные (с численностью персонала 5—10 тыс. человек) разрозненные (разобщенные) машиностроительные фирмы, а также текстильные, мебельные и др., претерпевают острые кризисные процессы (кратные сокращения объемов сбыта и численности персонала, катастрофически высокие задолженности по платежам и др.). Сильное негативное воздействие на такие российские промышленные фирмы оказал неадекватно высокий до августа 1998 г. курс рубля, что сделало их неконкурентоспособными на внешнем и особенно внутрироссийском рынке, «вымыло» высокие технологии и соответствующие кадры. Это указывает на необходимость активизации объедини-

тельных процессов в промышленности, особенно машиностроении, и создания на этой основе благоприятных условий для высокоинтеллектуализированных рыночных надстроечных образований антикризисного менеджмента, способных оценить реальные возможности действующих промышленных фирм и перспективы их адаптации к новой среде прямого и косвенного воздействия.

Все это дает основание приравнивать адаптивное управление кризисной промышленной фирмой к антикризисному менеджменту, имеющему следующие особенности:

1) прогнозно-аналитический характер;
2) превалирование стратегических функций;
3) экономико-математическое моделирование развития ситуаций;
4) вариативность принимаемых решений;
5) высокая вероятность катастрофических последствий менеджмента (управленческих действий).

## Выводы

1. Кризисное состояние промышленной фирмы характеризуется ее повышенной склонностью к качественному переходу, изменению содержания, структуры, форм и направлений деятельности. Такое состояние отличается наибольшей продолжительностью в машиностроительных фирмах, построенных по комбинатному (многоотраслевому принципу).

2. Кризис, если он не навязан извне, представляет собой закономерный этап цикла деловой активности развивающейся организации (фирмы).

3. В крупных промышленных фирмах вхождение в кризисное состояние представляет собой достаточно длительный (от нескольких месяцев до нескольких лет) процесс, что дает возможность их менеджменту заблаговременно подготовить и осуществить комплекс мероприятий для профилактики катастрофических издержек кризиса.

4. На менеджменте промышленной фирмы отражается не столько смена собственников, сколько изменение производственного профиля, поэтому предпринимаемое в рамках антикризисных мероприятий изменение производственного профиля неизбежно влечет кардинальную перестройку ее менеджмента. В условиях

кризиса такой менеджмент приобретает соответствующую специфику.

5. При проведении антикризисных мероприятий в промышленной фирме важное значение имеет переоценка существующего менеджмента на предмет его соответствия изменившемуся потенциалу предприятия, поскольку последний претерпевает очень значительные изменения в транзитивной экономике.

6. Одним из средств преодоления кризисности промышленной фирмы может выступать ее вхождение в различных формах в интегрированные структуры, которые в состоянии обеспечить для нее новые сегменты сбыта традиционной продукции, а также инициировать освоение новых изделий.

## Контрольные вопросы

1. Каковы сущность и основные формы кризисного состояния промышленной фирмы?
2. По каким направлениям возможен выход промышленной фирмы из кризиса?
3. Опишите основные этапы цикла деловой активности развивающейся организации (фирмы) с точки зрения их кризисной устойчивости.
4. Назовите основные симптомы предкатастрофического состояния промышленной фирмы. Как их можно профилактировать?
5. В чем проявляются особенности антикризисного менеджмента промышленной фирмы?
6. Каким образом на менеджменте организации (фирмы) отражаются:

а) смена формы собственности;

б) смена собственников;

г) дробление организации;

д) изменения профиля деятельности?

# Глава 2. Антикризисные стратегии промышленной фирмы

Состояние неустойчивого равновесия промышленной фирмы, находящейся в кризисе, обостряет необходимость систематической проработки долгосрочных прогнозов развития ситуации и разработки стабилизирующих управленческих решений. Это выводит на первое место проблематику антикризисных стратегий и механизмов обеспечения равновесия в кризисных организациях.

## § 1. Стратегический подход к кризисным ситуациям

Кризисные ситуации, как никакие иные, требуют стратегического подхода.

В условиях организационного стресса от топ-менеджмента промышленной фирмы требуется повышенная изобретательность и гибкость в использовании различных стратегий, каждая из которых должна иметь целью выход из кризисного состояния. В этой деятельности важно определиться в главном — какой тип стратегии избрать в конкретной ситуации с расчетом на перспективу. Обычно выделяют следующие эталонные стратегии бизнеса: роста; стабильности; отхода. В общем виде выделяются следующие эталонные стратегии бизнеса [7, с.108]:

**А. Стратегия роста:** 1) концентрированный рост (наращивание сбыта существующего продукта); 2) концентрический рост (расширение сегментов рынка); 3) модификационный рост (обслуживание новых потребностей).

**Б. Стратегия стабильности:** 1) пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта); 2) осторожное продвижение (продвижение начатых программ в ожидании успеха); 3) без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций); 4) снятие прибыли (прекращение текущих инвестиций в продукт).

**В. Стратегия отхода:** 1) сброс жира (установление минимально возможного уровня накладных расходов); 2) частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах); 3) частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов); 4) банкротство; 5) ликвидация.

Применительно к рассчитывающей на успех кризисной организации наиболее приемлема стратегия роста. В случае же неудачи также важно сориентироваться в стратегическом плане и склониться к стратегии отхода. Что касается стратегии стабильности, то она приемлема лишь для кратковременных этапов функционирования кризисной фирмы и может быть использована для накопления ресурсов перед решительными действиями.

Искусство генерального менеджера кризисной фирмы заключается в определении конечной и промежуточных целей, средств, механизма и сроков их достижения. Таким документом может выступить стратегический план, причем необязательно на длительную перспективу. Главным содержательным отличием стратегического документа (плана) является его расширительный характер на основе знания каждым подразделением своих функций в различных ситуациях для достижения поставленной цели, иначе говоря — воо-

руженность каждого подразделения своей «формулой поведения», по которой необходимо действовать в зависимости от изменений среды (внешней и внутренней). В таком понимании вопроса от генерального менеджера, выступающего в роли стратега, требуется постоянная нацеленность на разработку «формул поведения» менеджеров нижних уровней (руководителей отделов, секторов) в достижении поставленной цели.

Это формирует антикризисную стратегию как особый программный документ, содержащий, наряду с целями и ресурсами, также формы и порядок действий управленческих подразделений в высокодинамичной среде (формулы поведения в различных ситуациях, управленческие алгоритмы, запрограммированные решения).

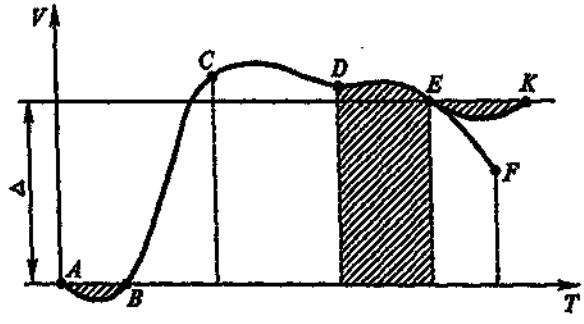
Отсюда и период, на который разрабатывается стратегия, не является определяющим. Он может быть и не более одного года. Главное здесь — наличие формул поведения персонала (одного или группы работников) в вариативных ситуациях. В этом контексте и кризисная стратегия представляет собой документ, содержащий такой набор формул (подходов, механизмов) решений менеджеров в различных ситуациях, который обеспечивает быстрое осуществление ими своих функций. Такая логика позволяет выделить как долгосрочную, так и краткосрочную стратегию фирмы. Главное преимущество стратегического менеджмента — это быстрота принятия решений нижними уровнями управления, минуя высшие звенья (исключение длительных согласительных процедур). Именно это качество стратегического типа наиболее применимо к антикризисному менеджменту, требующему мгновенного принятия решений на разных уровнях управленческой иерархии в условиях повышенной изменчивости среды.

Это дает основание относить антикризисный менеджмент в большей мере к стратегическому, нежели к оперативному (последний больше соответствует технологии осуществления стратегических планов).

Принятие решений в границах антикризисного менеджмента предполагает необходимость строгой выверенности действий, основанных на глубоком анализе динамического состояния промышленной фирмы (организации). Это обусловлено высокой изменчивостью системы в зависимости от относительно малых градиентов приращения управленческих усилий. График жизненного цикла организации на этапе ее кризисного состояния имеет повышенную извилистость, характеризующую ее ма-

лую устойчивость от катастрофы, зыбкое равновесие. В обозначениях Бостонской консалтинговой группы[1] (БКГ) переход из состояния «дойная корова» (отрезок *CD*) характеризуется значительным сокращением объемов производства и продаж (рис. 3.10). Если не предпринимать профилактических действий, то традиционно логическим продолжением жизненного цикла организации становится ее переход в состояние «собака» (что то же — «дикая кошка»), т.е. к прекращению функционирования и качественному изменению (отрезок *EF*). В случае осуществления специальных мероприятий антикризисного менеджмента (инвестиции в освоение высоколиквидной продукции, реструктуризация, упреждающее сокращение избыточных фондов и персонала и др.) график жизненного цикла организации может получить продолжение из точки *E* в точку *K*, — т.е. по сути повторить диалектику организации на этапе ее запуска (отрезок *AB*). В этой логической схеме организация переживает как бы второе свое рождение, однако уже на более высоком уровне производственных возможностей (есть функционирующее оборудование, обученный и организованный персонал, производственные технологии, наработанная система взаимодействия с внешней средой и др.).

Особенностью антикризисного менеджмента является практическое отсутствие в нем состояний «звезды» и «дойные коровы» (в




▨ — Область антикризисного менеджмента

**Рис. 3.10. График жизненного цикла промышленной фирмы**

[1] Boston Consulting Group (Ее основатель — Дж.Сталк. В настоящее время в этой фирме работают около 100 консультантов.)

терминологии БКГ) и наличие расширенного диапазона в состоянии «трудный ребенок». Это требует от субъектов такого менеджмента более развитой системы прогнозов развития ситуации на основе экономико-математического моделирования, тщательного мониторинга и эвристических качеств у менеджеров, особенно в верхних эшелонах организации.

Наряду с обеспечением в ходе конверсии сбалансированного воспроизводственного процесса, одной из ключевых задач антикризисного менеджмента промышленной фирмы является поддержание равновесия в удовлетворении интересов, с одной стороны, инвесторов (акционеров и т.п.), с другой — наемных работников (персонала). Причем решающим условием позитивации кризисного состояния организации является нахождение мотивов и средств консолидации действий этих противостоящих между собой субъектов организации, а не их противопоставление.

Что касается выбора основной стратегии антикризисного менеджмента промышленной фирмы, то наиболее предпочтительной представляется **«стратегия дифференциации»** [3, с.97]. В кризисном состоянии фирма имеет большое количество избыточных фондов и кадров, что не позволяет ей в короткие сроки достигнуть низкой себестоимости основной продукции и стать лидером по издержкам. В то же время наличие избыточного производственного потенциала позволяет ей быстро осуществить мероприятия по изменению эксплуатационных (потребительских) качеств продукции в соответствии с предпочтениями различных групп покупателей и за счет этого существенно расширить сбыт и увеличить доходы. Комбинирование же обеих вышеназванных стратегий («лидерство по издержкам» и «дифференциация») в антикризисном менеджменте не только не удвоит эффект, но даже может привести к взаимному погашению приростов. Поэтому предпочтительно избирать одну из стратегий, в нашем случае — «стратегию дифференциации».

## *§ 2. Сущность и содержание антикризисной стратегии*

По своему существу стратегия представляет собой многомерную экономическую категорию, описывающую технологию функционирования организации в достижении определенных целей.

Обычно выделяют следующие 4 группы правил, очерчивающих стратегию организации [1, т.1, с.452]:

**1 группа:** правила оценки результатов деятельности (они определяют курс и формируют план);

**2 группа:** правила отношений с внешней средой (они очерчивают продуктово-рыночную стратегию, а именно: что, кому и сколько поставить);

**3 группа:** правила отношений и процедур внутри организации (организационная концепция);

**4 группа:** правила повседневной деятельности (оперативные приемы).

Разработка стратегии организации завершается установлением общих направлений ее функционирования.

Для равновесного состояния организации стратегия может разрабатываться на длительный (5—7 лет) срок и не содержать резких реорганизационных мероприятий.

Для кризисных организаций стратегия разрабатывается на сравнительно короткий период (1—3 года) и имеет сильно выраженные адаптивные характеристики; она содержит множество реорганизационных мероприятий и организационно-технологических новаций.

Особенностью антикризисной стратегии является ее ограниченный по сроку и содержанию характер. Такая стратегия считается реализованной, как только организация вступила в сбалансированное функционирование и намеченное устойчивое состояние. В этом ракурсе антикризисную стратегию можно рассматривать и как средство достижения конкретной цели, а именно — преодоление кризиса.Цели организации — это совокупность желаемых результатов ее функционирования, показанных с помощью каких-либо цифровых, графических и иных средств отображения ее статического и динамического состояния.

Каждая организация имеет оригинальную систему целей, которые являются отображением целей: общества (макросреда); деловой среды; собственников организации (в том числе особо крупных инвесторов); наемного персонала.

Что касается высшего менеджмента, то, хотя он и является частью наемного персонала, его цели имеют определенную специфику. Они представлены балансом интересов собственников и наемных работников, поскольку обе эти группы (каждая в отдельности или в совокупности) определяют судьбу генерального директора, что стоит особенно остро в кризисной организации.

Применительно к хозяйственной организации ее цели можно ранжировать по следующим трем уровням (рис. 3.11)[1].

[1] *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. — М.: Высш. шк., 1994.

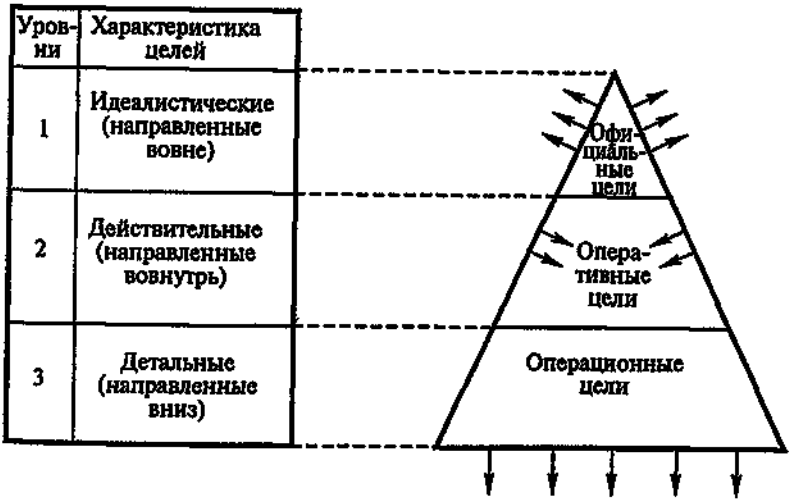



**Рис. 3.11. Типы целей хозяйственной организации**

При таком подходе в условиях кризиса основное внимание стратегического менеджмента должно сосредоточиться на второй группе целей — операционных, поскольку именно их достижение способно этап за этапом вывести организацию из неустойчивого состояния.

В этом контексте понятие «ориентиры» представляется наиболее подходящим для обозначения граничных параметров, условий решения стратегической антикризисной задачи.

Таким образом, антикризисная стратегия представляет собой программный документ, содержащий название целей (конечных и промежуточных), ресурсы и способы их вовлечения (персонал, фонды, отношения собственности), технологию решения задачи по выводу ее из кризиса (структура организации, формулы поведения персонала, правила производственно-финансовой и маркетинговой деятельности).

Одно перечисление этих органических элементов антикризисной стратегии свидетельствует о сложности данной экономической категории. В этой части можно присоединиться к мнению профессора В.В. Гончарова о том, что стратегия — это «понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме непосредственной пользы. Эффект может быть получен только от ее реализации» [1, т.1, с.454].

Антикризисные стратегии промышленной фирмы существенным образом отличаются от обычных. Это объясняется их весьма высоким динамизмом, ресурсной жесткостью и повышенной результативностью как в позитивном, так и негативном плане. Некоторые сравнительные характеристики общих и антикризисных стратегий приведены в табл. 3.1.

*Таблица 3.1.* **Антикризисные стратегии промышленной фирмы**

| Показатели | Стратегии | |
|---|---|---|
| | общие | антикризисные |
| Цели | Сбалансированное прогрессирующее функционирование | Быстрый выход из нестабильного состояния |
| Основное внимание | Долгосрочным программам | Секторам и этапам работ для преодоления в них недоборов |
| Средства | В основном из внешних ресурсов | В основном из внутренних ресурсов |
| Бизнес | Магистральные производства, ориентированные на крупные сегменты рынка | Диверсификация, создание малых (мелкосерийных) производств для множества малых сегментов рынка |
| НИОКР | Фундаментальные исследования и разработки | Быстрая отдача при малых дополнительных затратах |
| Производство | Расширение массовости и крупносерийности, лидерство по издержкам | Диверсификация, повышение качества традиционных изделий, ориентация на товарно-дифференциальный маркетинг |

Одной из постоянных функций антикризисной стратегии промышленной фирмы является оценка и прогнозирование возможности ее вхождения в кризисное состояние. При равновесном функционировании фирмы такая задача носит в основном прогнозно-аналитический характер, а на этапе кризиса приобретает черты ограниченной по срокам, а зачастую и краткосрочной стратегии.

В кризисной промышленной фирме, как правило, присутствуют и внутренние, и внешние причины кризисности. Тем не менее для раннего обнаружения кризиса первостепенное значение имеет оценка состояния внешней среды и составление на этой основе ее вероятностного состояния в близкой и дальней перспективе. Это обусловлено тем, что именно метаморфозы внешней среды оказывают решающее воздействие на воспроизводственную динамику промышленных фирм, так как они сильно зависимы от спроса на их продукцию и финансовой политики на макроуровне.

Общий подход к составлению прогноза воздействия динамических параметров внешней среды на процессы в машиностроительной фирме схематично показан в табл. 3.2.

*Таблица 3.2.* **Влияние изменений внешней среды на состояние машиностроительной фирмы**

| Факторы внешней среды | Процессы на макроуровне | Следствия на микроуровне | Средства внутреннего сдерживания |
|---|---|---|---|
| Политические | Нестабильность действий правительства, неравное его отношение к разным отраслям и сферам; запретительство; односторонняя отраслевая ориентация региональных властей | Общий отток инвестиций; снижение интереса инвесторов к несырьевым предприятиям | Экспорт, упрощение продукции, сокращение персонала, энергосбережение |
| Правовые | Противоречивое законодательство, невнимание законодателя к стагнационным процессам в конкретной отрасли (в данном случае — машиностроении), неэффективное ограничение монополистов | Рост цен на продукцию монополистов, снижение эффективности производства, снижение спроса, сокращение средств на НИОКР | Материалоэнергосбережение; сокращение наукоемкой продукции и соответствующего персонала |
| Технологические | Ввиду сокращения бюджета общий спад в науке и технологиях | Ослабление спроса на наукоемкую продукцию; сокращение отечественной элементной базы для приборостроения; рост цен на сложное оборудование | Ориентация на импортную комплектацию; использование зарубежных технологий |
| Социальные | Национальные традиции; инерционность восприятия организационно-технических новшеств; низкая динамика роста технической и экономической культуры | Трудности реорганизации; медленное освоение передовых технологий; затрудненная мотивация труда; отставание в сроках НИОКР и качестве продукции для экспорта | Интенсивная учеба персонала; кружки качества; создание научно-внедренческих групп; резкая дифференциация в оплате труда |
| Деловая среда | Высокие цены на продукцию монополистов (энергия, сырье, транспорт и др.), необязательность поставщиков; неустойчивость покупателей | Рост цен на продукцию, сокращение объема продаж | Сокращение материало-энергоемкости продукции, транспортных издержек; создание дилерской сети; участие в синдикатах и картелях. |

Особенность конкурентно-рыночной среды макроуровня в том, что она способна инициировать кризисные процессы на всех стадиях жизненного цикла промышленной фирмы; это может происходить как с фирмой в целом, так и с ее отдельными продуктами.

Периодические краткосрочные кризисные ситуации представляют собой рядовое явление в функционирующей фирме, особенно при нестабильной внешней среде. Другое дело, если такие микрокризисы интегрируются в новое качество микроэкономики и приобретают затяжной характер. В условиях плавных колебаний показателей деловой активности внешней среды наступление глубокого кризиса в промышленной фирме происходит постепенно и неуклонно. Это дает возможность заблаговременно, на ранних стадиях наступления кризиса проводить его прогнозирование и разрабатывать комплекс мероприятий по сокращению ущерба и выводу фирмы из кризисного состояния, как правило, на уровень более высоких технико-экономических возможностей.

Прогнозирование наступления кризиса представляет собой многогранный процесс, который при некоторых нарушениях можно уложить в следующую конструктивную схему:

1) выяснение всех причин, побуждающих возникновение в организации (фирме) кризисного состояния;

2) определение факторов, препятствующих возникновению кризиса;

3) ранжирование побудителей и сдерживателей кризиса по силе и срокам воздействия;

4) разработка средств нейтрализации побудителей кризиса и стимуляторов антикризисных процессов (факторов).

В общем плане процесс раннего обнаружения кризиса состоит из следующих мероприятий:

**А. Внешний блок.** Он включает анализ динамики внешней среды с точки зрения ее воздействия на организацию и может состоять из следующих разделов:

— негативная динамика макросреды (политика, экономика, социалис, технологии);

— негативная динамика деловой среды (покупатели, поставщики, инфраструктура, конкуренты традиционные, конкуренты вероятные, товары-заменители, местные и региональные власти и др.);

— позитивная динамика макросреды;

— позитивная динамика деловой среды;

— интегративное качество внешней среды с точки зрения побуждения и нейтрализации кризиса в организации.

**Б. Внутренний блок.** Он содержит анализ реакции промышленной фирмы на динамические процессы в ее внешней среде и механизмы использования позитивных факторов и противодействия (сдерживание разрушительного воздействия) негативным факторам внешней среды. Эта часть стратегического плана промышленной фирмы включает следующие два базовых элемента:

— прогноз развития кризисной ситуации в фирме;

— система мероприятий (механизмы и стимулы) по преодолению кризисности.

Наиболее затратным, но при этом и наиболее эффективным, элементом антикризисной стратегии промышленной фирмы являются механизмы преодоления кризисности в условиях изменяющейся внешней среды. Это набор своеобразных «формул поведения» менеджеров разных уровней управленческой иерархии в конкретных ситуациях, нацеленных на выход из кризиса.

Реализация антикризисной стратегии промышленной фирмы предполагает ее четкое ресурсное обеспечение, что особенно затруднено в условиях неустойчивой внешней среды. Тем не менее и такие ситуации подлежат разрешению на систематической основе.

## *§ 3. Модели антикризисных стратегий промышленной фирмы*

В антикризисном менеджменте особую (главенствующую) роль приобретает стратегическая составляющая. Ее сущность заключается в систематической разработке правил, запрограммированных решений, «формул действий» для управленческого персонала в различных ситуациях высокоизменчивой среды (в пополнении соответствующего банка). Это обусловлено тем, что в промышленных фирмах со сложной внутренней структурой руководители высшего уровня не в состоянии контролировать изменения ситуации во всех подразделениях и оперативно разрабатывать соответствующие управленческие решения. Это особенно актуально в кризисной полосе функционирования организации (фирмы), когда управленческое реагирование на изменение ситуации должно происходить практически мгновенно. Такие условия работы требуют наличия в арсенале антикризисного менеджмента большого набора «управленческих формул» для их применения при принятии решений в быстро изменяющихся ситуациях.

В этой связи представляется несколько усеченным отведение некоторыми авторами стратегии лишь роли обобщенного видения состояния и места управляемого объекта в экономике [8, с.14].

Действительно, «видение состояния и места» объекта — необходимо, но это еще не есть стратегия, поскольку последняя должна содержать также модель организации будущего и средства ее реализации. В нашем понимании, стратегия представляет собой интегрированный комплекс следующих взаимоувязанных компонентов:

1) прогноза, или виртуальных фотографий вероятного состояния организации (фирмы) на конкретную дату;

2) искомой модели организации (в нескольких ее вариантах в зависимости от диалектики среды);

3) динамики средств достижения намеченного состояния организации (также в нескольких вариантах развития событий).

Неукоснительным в стратегии является достижение нескольких ключевых параметров развития организации, среди которых: положительный платежный баланс, счет прибылей и убытков; рост объемов продаж; неуклонное расширенное воспроизводство.

Антикризисная стратегия предполагает комплекс мероприятий в жестком коридоре рисковых ситуаций, осуществление своеобразного риск-менеджмента. «Риск-менеджмент — система управления риском и экономическими (прежде всего финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, включающая стратегию и тактику управленческих действий. ...Различают следующие **функции риск-менеджмента**:

— функции объекта управления, куда относится организация разрешения риска;

— рисковых вложений капитала;

— работ по снижению величины риска;

— процесса страхования рисков: экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса;

— функции субъекта управления, в рамках которых прогнозирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, контроль»[1].

В целом же решение задач оптимизационного антикризисного менеджмента предполагает систематическую прогнозно-аналитическую деятельность с широким использованием экономико-математического инструментария, электронно-вычислительной техники, активной работы экспертов, аналитиков, разработчиков систем.

Одной из наиболее эффективных форм обеспечения антикризисного менеджмента является моделирование антикризисных стратегий.

---

[1] Антикризисный менеджмент/Под ред. проф. А.Г. Грязновой. С.108—109.

Ввиду того что каждая организация уникальна по своему содержанию, для разработки адекватной кризисной стратегии необходимо прежде всего определить тип конкретной организации с точки зрения ее предрасположенности к осуществлению той или иной стратегии. В этой связи представляется целесообразным брать за основу такого выбора одну из двух практически диаметральных моделей стратегических планов — американскую или японскую. Затем можно приступать к построению именной модели антикризисной стратегии конкретной организации. Это объясняется тем, что, как показывает практика, промежуточные (гибридные) модели антикризисных стратегий оказываются менее эффективными.

Применение такой типологии также важно ввиду ограниченности времени на разработку антикризисной стратегии.

В общем виде американская и японская стратегии представлены в табл. 3.3 [1, т.1, с.457].

*Таблица 3.3.* **Модели стратегий**

| **Американская модель** |
|---|
| **Структура:**<br>• Выбор оптимального плана.<br>• Определяющая роль высших руководителей при принятии решений.<br>• Последовательность мероприятий при реализации плана. |
| **Результативность:**<br>1. Быстрота принятия решений.<br>2. Сопротивление реализации плана со стороны исполнителей.<br>3. Большая длительность реализации плана.<br>4. Удлинение фактических сроков реализации по сравнению с плановыми. |

| **Японская модель** |
|---|
| **Структура:**<br>• Разработка плана, приемлемого для исполнителей.<br>• Обеспечение практической реализуемости плана.<br>• Оптимизация действий исполнителей по реализации плана.<br>• Параллельность мероприятий по реализации плана. |
| **Результативность:**<br>1. Длительный срок принятия решений.<br>2. Участие исполнителей в разработке плана (ринги).<br>3. Короткий цикл реализации плана.<br>4. Активная поддержка исполнителями реализации плана. |

Стратегии американских фирм основываются:

— на дифференцированном подходе к оценке характеристик выпускаемой продукции, которая выгодным образом должна отличаться от аналогичных изделий других фирм;

— на удовлетворении **конкретных потребностей** определенной категории пользователей;

— на обеспечении низкой **себестоимости** изделий, реализуемых на рынке.

Стратегии японских фирм в основном строятся:

— на том, чтобы достичь по крайней мере двух целей — получения прибыли и **создания сообщества сотрудников фирмы**;

— на развитии **национального технического интеллекта** путем концентрации наукоемких элементов производства в Японии и вывоза малонаукоемких производств за рубеж.

Применительно к менеджменту российских промышленных фирм выглядит предпочтительной японская модель антикризисной стратегии. Это обусловлено следующими причинами:

1) невозможностью, ввиду хронического дефицита ресурсов в РФ, составления оптимального (максимального) плана вывода фирмы из кризисного состояния (т.е. стратегический план может быть лишь **компромиссным**, приемлемым по ресурсам);

2) ввиду многозвенности и повышенной сложности структуры промышленной фирмы крайне затруднительна централизация управления, от которого в полосе кризиса требуется повышенная оперативность (в этих условиях диверсификация решений приносит наиболее высокую результативность как в скорости их принятия, так и в качестве контроля выполнения);

3) в условиях кризиса промышленная фирма располагает крайне ограниченным временем на разработку и осуществление антикризисной стратегии (это делает единственно возможным именно **сетевое планирование**, построенное на принципах параллельности реализации мероприятий антикризисной стратегии).

В условиях кризисной нестабильности от менеджмента промышленной фирмы требуется прежде всего определить стратегию в отношении ранее освоенной продукции — как наименее затратному способу улучшения экономических показателей. Здесь чрезвычайно важно провести ранжирование полезности изделий и соответствующих затрат по их изготовлению и сбыту. В зависимости от производственной структуры и потенциальных возможностей кризисной фирмы в отношении каждого из ключевых изделий может быть выбран один из вариантов стратегического плана, показанного на рис. 3.12. При высоком потенциале дифференциации фирмы и относительно свободном сегменте рынка возможного к расширению выпуска изделия (позиция 1.1) имеет смысл сконцентрировать

| Потенциал дифференциации фирмы | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Сильный | Специализация 1.1 | Дифференциация 1.2 | Дифференциация 1.3 |
| | Средний | Специализация или деинвестирование 2.1 | 2.2 | Дифференциация или снижение издержек 2.3 |
| | Слабый | Деинвестирование 3.1 | Снижение издержек или деинвестирование 3.2 | Снижение издержек 3.3 |
| | | Низкая | Средняя | Высокая |
| | | Высота преодолеваемых барьеров для позиционирования в сегменте | | |

**Рис. 3.12. Варианты стратегий в отношении освоенной продукции [1, т.1, с.458]**

ресурсы для специализации в этой отрасли и стабилизации за счет этого воспроизводственного процесса. И наоборот, при слабом потенциале дифференциации кризисной фирмы (т.е. при низких возможностях перестройки производства) и высоких затратах для расширения занимаемого сегмента рынка (позиция 3.3) целесообразнее сосредоточиться на снижении издержек производства продукции без ее модернизации и расширения объемов выпуска.

На основе оцененных по такому методу перспектив каждого из ключевых продуктов можно сформировать обобщенную антикризисную стратегию фирмы в отношении ранее освоенной продукции.

Наряду с освоенной продукцией, промышленная фирма зачастую имеет наработки в отношении родственных, а нередко и принципиально новых изделий. Это требует проведения их оценки для разработки соответствующей **инновационной стратегии.**

Ряд авторов считает главным тормозом успешной работы предприятий в рыночных условиях простаивание производственных мощностей, их невосприимчивость к инновациям, сохранившиеся от административной экономики иерархические линейно-функциональные структуры и многочисленные вспомогательные производства[1].

---

[1] *Мамин Б.В.* Кризис реформ в промышленности (взгляд из провинции) // Бизнес-Академия. — 2002. — № 5. — С.27.

Рис. 3.13. **Схема инновационных стратегий** [1, т.1, с.458]

Особенностью кризисной фирмы является жесткая ограниченность в ресурсах. В этих условиях удобно осуществить выбор инновационной стратегии с использованием соответствующей схемы (рис. 3.13).

На основе принятых решений в отношении освоенной продукции и инноваций руководство фирмы наполняет выбранную модель антикризисной стратегии ресурсным содержанием. Для этого прорабатываются несколько вариантов бизнес-стратегий, на основе чего и составляются общая модель антикризисной стратегии и опирающийся на нее перспективный план выхода организации из кризиса.

## Выводы

1. Выведение промышленной фирмы из кризисного состояния (так же, как и профилактика кризиса) предполагает необходимость стратегического подхода к антикризисному управлению. Руководящим документом последнего должен быть стратегический план, доведенный до каждого подразделения.

2. Главным содержательным показателем антикризисного стратегического документа (программы, плана и т.п.) является наличие в нем субординированных конкретных установок, своеоб-

разных формул поведения для менеджеров разного уровня в вариативных состояниях внутренней и внешней среды кризисной организации.

3. Для антикризисного управления крупной промышленной фирмой наиболее предпочтительным типом стратегии, как наименее затратной по средствам и времени, является «стратегия дифференциации», заключающаяся в изменении эксплуатационных параметров традиционной продукции с ориентацией на требования (потребительские предпочтения) различных групп покупателей.

4. Антикризисная стратегия фирмы имеет оригинальный характер, поскольку обусловлена индивидуальной, отличной от других системой целей.

5. Одной из постоянных функций стратегического менеджмента является систематическое прогнозирование и оценка факторов кризисности и разработка механизмов их нейтрализации.

6. Одним из довольно затратных, но при этом и наиболее эффективных методов антикризисного стратегического менеджмента является моделирование развития кризисных ситуаций и построение на этой основе механизмов их преодоления.

## Контрольные вопросы

1. В чем заключается стратегический подход к кризисным ситуациям?
2. Каковы преимущества стратегического менеджмента применительно к кризисному состоянию промышленной фирмы?
3. Укажите на графике жизненного цикла промышленной фирмы области повышенной кризисности и соответствующего менеджмента.
4. В чем преимущества и недостатки стратегий «дифференциации», «лидерства по издержкам» и других применительно к антикризисному управлению промышленной фирмой?
5. Назовите четыре основные группы правил, описывающих стратегию организации.
6. На какой из групп целей (официальные, оперативные, операционные) сосредоточивается основное внимание антикризисной стратегии фирмы?
7. Сравните стратегии американских и японских фирм применительно к антикризисному менеджменту в условиях российской транзитивности.
8. Прокомментируйте варианты стратегий в отношении традиционной (освоенной) продукции, а также варианты инновационных стратегий в условиях организационного стресса.
9. В чем заключается особенность ресурсной стратегии промышленной фирмы, находящейся в условиях кризиса?

# Глава 3. Управление ресурсами фирмы в условиях организационного стресса

В условиях внутрифирменной нестабильности и высокой степени неопределенности внешней среды обостряется проблема оптимального отбора и распределения ресурсов для сбалансированного воспроизводства, инновационной и инвестиционной деятельности как основы поступательного развития организации.

## *§ 1. Ресурсные стратегии*

Ресурсная стратегия представляет собой программный документ, содержащий набор правил, регламентирующий процесс мобилизации ресурсов и их целенаправленного использования в интересах организации. Чем крупнее и сложнее организация, тем более сложный, многозвенный, тщательно выверенный, эшелонированный характер носит ее ресурсная стратегия.

В общем плане под ресурсами понимается все то, чем можно воспользоваться в достижении цели (в нашем случае — в профилактике или преодолении кризиса). В составе ресурсов промышленной фирмы в основном выделяют следующие три группы: фонды; финансы; персонал.

Наиболее рельефно выделяются две системы управления ресурсами:

1) централизованная (строгая управленческая вертикаль в единой организации, построенная на соподчиненности уровней);

2) децентрализованная (рассредоточение управления ресурсами по производственным отделениям, дочерним фирмам, совместным предприятиям, стратегическим центрам хозяйствования и т.п.).

В условиях кризиса промышленная фирма, в зависимости от ее организационно-производственной структуры, может применять централизованную или децентрализованную стратегию распределения ресурсов, кроме того возможна и их гибридизация. Однако в случае объедения выше указанных стратегий одна из них все равно будет занимать преимущественное положение, что обусловлено конкретной производственной спецификой.

В зарубежной практике накоплен значительный опыт реорганизации фирм различной отраслевой ориентации в целях преодоления кризисности и повышения эффективности функционирования. При этом, однако, основное внимание исследователей приковано к превращениям транснациональных гигантов и суперпроизводственных

образований и в меньшей мере — к фирмам так называемого «среднего уровня». Поскольку в современной России основное производственное поле формируют промышленные фирмы с численностью от 300 до 1000 работников (т.е. так называемый «полусредний бизнес»), то практика конгломератов применительно к российской специфике требует серьезной корректировки. Тем не менее обширная информация о формах и методах решения оптимизационных задач в зарубежных фирмах дает богатый материал для построения оригинальных систем управления ресурсами в конкретных кризисных организациях.

В последние десятилетия в практике крупных диверсифицированных фирм получили наиболее широкое развитие матричная и портфельная ресурсные стратегии:

**А. Матричная ресурсная стратегия**

Матричная структура управления ресурсами строится на разделении фирмы на несколько комплексных по производству и сбыту примерно однотипных хозяйственных центров (ХЦ)[1], каждому из которых задается определенная ресурсно-производственная стратегия. Такие ХЦ могут конкурировать между собой, выпуская однотипную продукцию[2].

В системе ХЦ у высшего управляющего штат состоит из двух стратегических групп:

а) управляющих по ресурсам;

б) управляющих по изделиям.

Применительно к антикризисному менеджменту российских промышленных фирм подобная структура может выглядеть в виде расчлененной на отраслевые или продуктовые производственные блоки промышленной фирмы.

К примеру, фирма по производству карусельных станков больших диаметров Международное акционерное общество «Седин» представляет собой ассоциацию из 26 самостоятельных предприятий, специализирующихся на отдельных группах производственных операций (чугунное и цветное литье; кузнечно-прессовое производство; штамповка; обработка металлов резанием; производство изделий из пластмасс; гальваническое и окрасочное отделение; контрольно-измерительная аппаратура и автоматика; сборочное производство; коммерческий центр и т.п.). Каждое из этих предприятий в дореформенный период было цехом в составе одной производственной территории, которая в

---

[1] Business Unit (BU).

[2] Наиболее удачными матрицами ресурсных стратегий считаются: IBM (1972); Shell Oil (1973); Federal Express (1974); Veliscon Chemical (1979); General Electric (1981) и др.

современном организационном качестве представляет собой специфический технопарк, призванный через свое руководство обеспечивать условия для функционирования дислоцированных хозяйственных образований. В момент острого кризиса, обусловленного многократным сокращением спроса на карусельные станки больших диаметров, разделение станкозавода на такие самостоятельные фирмы сообщило им хозяйственный простор для внутренних реорганизаций и освоения боковых сегментов рынка под свои производственно-ресурсные возможности и сохранить в основном производственное качество. Что касается способности к выпуску центрального монопродукта — карусельных станков, то ее сохранение обеспечивалось (и обеспечивается) путем направляющих воздействий через контрольный пакет акций у объединенной дирекции МАО «Седин». Десятилетний опыт функционирования (и постоянного внутреннего совершенствования) такой матричной структуры, обеспечившей преодоление кризиса, дает основание для его тиражирования, особенно в крупных промышленных фирмах, специализированных на мелкосерийном и штучном монопродукте[1].

Что касается антикризисной ресурсной стратегии в полипродуктовых машиностроительных фирмах, то соответствующая матрица может строиться путем вертикального деления ключевых изделий, работ и сфер деятельности и горизонтального деления ресурсов (рис. 3.14). В качестве обобщенного измерителя различных ресурсов можно использовать затраты в денежной форме на их вовлечение в хозяйственный оборот. Для этого, применительно к специфике фирмы, можно подобрать опытно-статистическим путем соответствующие коэффициенты приведения. Составив несколько вариантов матрицы ресурсных стратегий, можно с учетом динамики внутренней и внешней среды кризисной организации отобрать ее наиболее приемлемый вариант. При разработке ресурсно-производственной матрицы следует учитывать, что на разных стадиях выхода промышленной фирмы из кризисного состояния ее ресурсная стратегия подлежит периодическим корректировкам. Это обусловливает необходимость придания последней адаптивного, изменчивого в соответствии с динамикой среды характера.

**Б. Портфельная ресурсная стратегия**

Ресурсные стратегии по портфельному принципу наиболее предпочтительны машиностроительным фирмам, использующим в монопродукте блоки комплектующих изделий, изготовители которых злоупотребляют своим монопольным положением и дестабилизируют производство.

---

[1] Автор данной организационно-структурной разработки профессор И.А. Соболев.

(Тыс.руб.)

| Ресурсы кризисной фирмы | Стратегические издения, работы, сферы деятельности | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Изделие №1 (старое) | Изделие №2 (старое) | Изделие №3 (новое) | Изделие №4 (новое) | Изделие №5 (новое) | Продажа зданий, оборудования, транспорта | Сдача помещений и оборудования в аренду | Организация автономных производств | Организация новых услуг | Прочие работы |
| Денежные средства | | | | | | | | | | |
| Основные фонды | | | | | | | | | | |
| Основные фонды, активная часть | | | | | | | | | | |
| Исследования и разработки | | | | | | | | | | |
| Персонал | | | | | | | | | | |
| Запасы материалов и комплектующих изделий | | | | | | | | | | |
| Система маркетинга | | | | | | | | | | |
| Система сбыта продукции | | | | | | | | | | |

Рис. 3.14. **Примерная матрица ресурсных стратегий кризисной фирмы**

Суть портфельного подхода заключается в осуществлении вертикальной интеграции фирм, участвующих в совместном выпуске сложного конечного продукта[1].

[1] Авторство идеи вертикальной интеграции производственного бизнеса отводят Boston Consulting Group (БКГ), которая в 60—70-х годах XX в. внедрила подобную систему на фирме General Electric.

По одному из вариантов такой модели стратегический бизнес многоотраслевой компании делится по вертикали по наиболее крупным конечным продуктам на стратегические центры хозяйствования (СЦХ)[1]. Каждый из СЦХ представляет собой долгосрочное образование, объединяющее производственные отделения и другие субъекты, которые специализируются на выполнении работ и услуг по конкретному конечному продукту. При этом основным принципом связей между участниками СЦХ является их экономическая свобода, которая, однако, регулируется менеджментом головного предприятия или управляющей компании.

Для российского антикризисного менеджмента система СЦХ удобна при отборе тех ключевых конечных продуктов, через оптимизацию производства которых предполагается улучшить общие экономические показатели. В этом случае отбирается группа «центровых» изделий и вокруг каждого из них создаются СЦХ, в которые входят на долгосрочной основе представители различных подразделений организации и производственно-хозяйственные формирования (отделы, центры, цехи, участки и т.п.). Руководят такими СЦХ представители топ-менеджмента организации. Примерная структурная схема антикризисного (целевого, сосредоточенного) менеджмента по методу СЦХ показана на рис. 3.15.

Специфика сосредоточенного менеджмента по системе СЦХ заключается в том, что в многоотраслевом предприятии каждый участник конкретного центра (вертикальной структуры) одновременно находится в подчинении у своего отраслевого руководителя (горизонтальной структуры). К примеру, четыре специалиста центра маркетига непосредственно занимаются электродинамическим фонарем и в этом своем качестве оперативно подчинены начальнику СЦХ №1.

Однако при этом они находятся в подчинении и у начальника центра маркетинга, обеспечивающего техническое, организационное и другое руководство по отрасли деятельности. Такая двойственность позволяет оперативно привлекать в СЦХ дополнительные ресурсы горизонтальных структур и быстро реагировать на возникающие ситуации.

Организационная гибкость системы стратегических центров хозяйствования обеспечивает повышенную управляемость производства в разряде конечных продуктов, адекватное реагирование на ресурсные изменения в деловой среде промышленной фирмы.

---

[1] Strategic Business Unit (SBU).

Другим упрощенным вариантом портфельной ресурсной стратегии является покупка акций фирм, которые задействованы в конечном продукте в роли поставщиков материалов и комплектующих изделий. Подобный подход применяется, например, в ОАО АвтоВАЗ, которое расширяет свои контрольные функции в отношении фирм-поставщиков, чем добивается повышения устойчивости в получении комплектующих изделий. В последние годы эта

(Число работников, чел.)

| | | СЦХ, базирующиеся на ключевых конечных продуктах | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | СЦХ № 1 | СЦХ № 2 | СЦХ № 3 | СЦХ № 4 | СЦХ № 5 | СЦХ № 6 | СЦХ № 7 |
| | | Электролюминесцентный фонарь | Счетчик электроэнергии | Стрелочные щитовые приборы | Цифровые измерительные приборы | Водомер | Масло-фильтры | Счетчик газа |
| 1 | Финансово-расчетный центр | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | Центр маркетинга | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | Снабжение | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | Сбыт | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Комплекс НИОКР | 15 | 15 | 18 | 18 | 20 | 16 | 15 |
| 6 | Технологи | 33 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 7 | Заготовительный комплекс № 1 | 15 | 18 | 15 | 12 | 15 | 16 | 20 |
| 8 | Заготовительный комплекс № 2 | 15 | 20 | 20 | 15 | 20 | 20 | 25 |
| 9 | Заготовительный комплекс № 4 | 30 | 20 | 30 | 15 | 10 | 15 | 15 |
| 10 | Сборочный участок | 50 | 35 | 70 | 40 | 40 | 40 | 30 |
| | Итого | 138 | 124 | 167 | 111 | 118 | 121 | 120 |

Рис. 3.15. **Примерная структура целевого (сосредоточенного) менеджмента приборостроительной фирмы по методу СЦХ**

компания развивает такую сравнительно новую форму вертикальной интеграции, как передача сборки устаревающих моделей машин другим заводам (Сызрань, Елабуга и др.). Это позволяет создавать дополнительные стабилизаторы в использовании ресурсов заготовительного производства, сосредоточенного на центральной площадке.

## *§ 2. Инвестиционная политика*

Одним из важных ресурсов антикризисного управления являются **инвестиции**, которые представляют собой вложения денежных средств или материальных, интеллектуальных и других объектов (которые имеют стоимость и цену) в конкретное предприятие.

Субъекты, осуществляющие инвестиции, называются **инвесторами**, которые бывают **внутренними** и **внешними**. В условиях кризисности промышленная фирма, как правило, крайне ограничена в средствах для инвестирования их в долговременные объекты (перегруппировка цехов, передислокация оборудования, приобретение и установка нового оборудования, внедрение энергосберегающих технологий, приобретение лицензии, технической документации, инструмента и т.п.). Тем не менее, промышленная фирма, избравшая путь конверсионных преобразований, зачастую располагает зданиями и оборудованием, которые может продать, а вырученные деньги направить в инвестиционные проекты. Такой путь изыскания внутренних инвестиционных ресурсов может быть наиболее коротким, что особенно важно для организаций, находящихся в кризисном состоянии. Также возможно получение средств на инвестиционные цели и из прибыли от основной производственной деятельности, что, однако, очень ограничено по причине, как правило, убыточного функционирования кризисной организации (образующаяся в бухгалтерском учете прибыль от переоценки фондов и продукции носит по сути дела мнимый характер и не может рассматриваться как инвестиционный ресурс).

**Внешние** инвесторы подразделяются на две группы:

1) **портфельные** инвесторы — это субъекты, вложившие денежные средства в покупку акций, облигаций и других ценных бумаг акционерного общества или товарищества. Такие инвестиции никак не отражаются на величине активов общества и принадлежащей ему фирме;

2) **стратегические** инвесторы — это, как правило, юридические лица, направляющие свои денежные средства на расширение фондов (основных и оборотных) фирмы.

Обычно стратегический инвестор покупает достаточно крупный пакет акций (20—30% уставного фонда) по льготной цене, заключая договор с их продавцом о том, что он в течение определенного срока вложит определенную сумму средств в модернизацию соответствующего производства. Такая форма инвестирования особенно привлекательна для промышленных фирм с устаревшей технологией и переживающих по этой причине стагнацию.

Таким образом, и портфельный, и стратегический инвестор вкладывает свои средства в непринадлежащую ему фирму с одной целью — получить ее в свое распоряжение для последующего извлечения прибыли.

Инвестиционная практика последнего десятилетия в РФ свидетельствует о том, что в отношении кризисных промышленных (в основном машиностроительных) фирм многие инвесторы сначала осуществляют портфельные инвестиции, а затем вкладывают средства в реструктуризацию контролируемых предприятий (фирм). Причем нередко от прежних машиностроительных предприятий в их новой ипостаси используются лишь энергетические, бытовые объекты, промышленные здания, которые наполняются и дополняются нехарактерным оборудованием и сооружениями. В результате осуществления подобных инвестиционных проектов на базе кризисных машиностроительных заводов создаются одно или несколько высокорентабельных, адаптированных к рынку предприятий разных отраслей промышленности и сферы услуг. Зачастую из прежних машиностроительных гигантов выделяется несколько мобильных интеллектуализированных формирований, специализирующихся на НИОКР и выпуске особо сложных изделий (приборов, аппаратов, систем и т.п.). Отдельными хозяйствующими субъектами становятся транспортные цехи, столовые, базы отдыха, ремонтные мастерские и т.п.

Подобные двухстадийные процессы инвестирования кризисных промышленных фирм привлекательны тем, что позволяют эффективно проводить их санацию и ориентацию на дополнительные сегменты рынка. Поскольку такие поглощения, как правило, осуществляют крупные корпорации, то наличие у последних высокоразвитых маркетинговых и производственно-технологических структур, значительных финансовых ресурсов обеспечивает быстрое и результативное протекание инвестиционного процесса (ускоренная оборачиваемость капиталовложений). Важно и то, что проводимые в рамках таких инвестиционных программ реструктуризации промышленных предприятий зачастую проходят без остановки основного производства и массовых увольнений промыш-

ленно-производственного персонала, сокращения технического интеллекта.

Достаточно эффективным средством преодоления кризисности с помощью инвестиций может выступать привлечение средств в уставный фонд за счет **эмиссии и размещения акций**. В ситуации, когда можно потерять все имущество, акционеры становятся достаточно податливыми в том, чтобы поделиться его частью с другими лицами. Следует заметить, что эмиссия акций является универсальным средством пополнения уставного фонда и для перспективных, и для безнадежных промышленных фирм. В первом случае инвестор планирует получить доход от подъема традиционного производства, во втором — от диверсификации и распродажи имущества. Поскольку второй путь инвестирования более прост, быстр и защищен от риска, то в неустойчивой макроэкономике, характерной для современной России, инвестор предпочитает именно его. В этом случае те акционеры, которые стремятся сохранить производство, оказываются в невыгодном положении по сравнению с «инвесторами-разрушителями». Это обусловлено следующими обстоятельствами:

1) «инвестор-разрушитель» может направить в покупку решающего пакета акций (50% плюс одна акция) денежную сумму, соизмеримую со всем имуществом предприятия, которую он может вернуть, продав имущество остановившегося завода (для него главное — это денежная выгода);

2) акционер, стремящийся сохранить действующее производство, может себе позволить прикупить акции лишь за счет тех объектов, продажа которых не остановит предприятие.

Такое неравенство экономических возможностей между инвесторами, работающими на разрушение и на сохранение производства, объективно включает топ-менеджмент фирмы в активные действия по защите своего положения. Формы такой защиты (экономические, административные, общественные и др.) весьма разнообразны. Главное их содержание — это обеспечить перевес сил, стремящихся сохранить промышленное производство. Этого, однако, не удается достигнуть лишь путем замораживания (удержания неизменной) традиционной системы, которая привела к кризису. В такой ситуации можно добиться поддержки акционеров лишь на пути проведения коренной реорганизации производства, освоения новой продукции, внедрения перспективных форм хозяйствования. Одним из каналов получения большинства голосов в акционерном обществе может стать проведение эмиссии акций и приглашение к их приобретению местного населения (диверсификация портфеля), которое

традиционно настроено консервативно и стремится к сохранению рабочих мест. Однако такой маневр дает топ-менеджменту промышленной фирмы лишь некоторый денежный ресурс для стратегических конверсионных преобразований, поскольку в случае непреодоления кризисных тенденций вопрос о дальнейшей судьбе фирмы, ее собственниках довольно скоро встанет с новой силой.

В качестве одного из средств улучшения экономических показателей промышленных фирм в мировой практике используется создание **филиалов**. Поскольку в создании рабочих мест за счет размещения производств, как правило, заинтересованы местные власти, то фирма при организации филиала может получить от них конкретные льготы для бизнеса. Создав несколько филиалов в разных регионах, фирма-метрополия может за счет них улучшить свое положение. Следующим этапом филиализации производства может стать перевод активов в филиалы из центра с последующей его санацией (даже с перенесением штаб-квартиры в один из филиалов). К настоящему времени в российском общем и антикризисном менеджменте не наработан достаточный опыт филиализации промышленности. Однако с учетом мировых тенденций к диверсификации производства следует ожидать расширения подобной практики и в России.

В ряде стран в качестве стимула обновления производственного аппарата применяется **льготирование фирм, осуществляющих инвестиции** в машины и оборудование, по налоговым платежам. К примеру, в США в качестве одной из форм стимулирования инвестиционной деятельности применяется впервые введенный в 1962 г. **инвестиционный налоговый кредит**, состоящий в снижении суммы подлежащих выплате налогов на 7—10% от размера инвестиций, сделанных в течение соответствующего года в машины и оборудование со сроком службы более трех лет [1, т.1, с.60]. Естественно, что подобные льготы оказывают позитивное воздействие и на кризисные фирмы, ориентируя их на модернизацию производства. Тем не менее в РФ такие формы регулирования инвестиционной деятельности пока не получили развития.

Осуществление инвестиционного процесса базируется на соответствующем стратегическом планировании.

**Стратегический план инвестиций** представляет собой директивный документ, предписывающий менеджменту фирмы осуществление финансирования и организацию конкретного набора работ по достижению определенных целей в определенные сроки. Основой для составления такого документа являются предплановые исследования, включающие анализ тенденций и механизмов кризисных процессов в организации, а также ее ресурсных возможностей и вариантные прора-

ботки путей преодоления состояния организационного стресса. Особенностью плана инвестиций кризисной фирмы являются его узкие временные и материально-финансовые границы, а также высокая степень риска негативных последствий в случае неудачного решения. Однако это не меняет его стратегического характера.

**Главной целью стратегического плана инвестиционной деятельности** является оптимальное для кризисной организации сочетание экономических и технологических элементов производства, обеспечивающее ее прохождение по критическому (наименее затратному) пути из кризиса.

**Инвестиционная политика** кризисной фирмы представляет собой свод принципов и правил достижения главной ее цели в конкретный исторический период. Она определяет средства достижения и формы деятельности, содержит установки и ограничители в действиях менеджеров (что нельзя, а что можно). Инвестиционная политика реализуется в комплексных программах деятельности фирмы, составными элементами которой обычно выступают один или несколько инвестиционных проектов. Последние могут занимать центральное положение (составлять стержень) в антикризисной инвестиционной программе (если они достаточно велики по масштабам) или выступать в роли ее периферийных компонентов (если они ориентированы на фрагментарные задачи).

**Инвестиционный проект** представляет собой документ, содержащий технико-экономическое обоснование предлагаемого мероприятия, его ресурсное обеспечение и порядок действий участников по его осуществлению.

Осуществление инвестиционных проектов обычно подразделяют на следующие **фазы** [6, с.89—124]:

1) **прединвестиционную** (поиск инвестиционных идей; подготовка проекта; выбор приемлемого варианта проекта);

2) **инвестиционную** (поиск инвесторов и оформление договоров; техническое проектирование; строительство; обучение персонала; запуск);

3) **эксплуатационную** (набор мощности; стабилизация производства; расширение; обновление).

В антикризисном управлении, в силу жесткой ограниченности сроков вывода фирмы из неустойчивого состояния, особенную важность имеет ускоренная проработка первой из выше названных фаз. Вторая фаза, особенно на этапе определения инвестора, также имеет ключевое значение, поскольку желающих осуществлять инвестиции в стагнирующую фирму обычно не так много. А что касается современных российских машиностроительных заводов, то

для них вторая фаза инвестиционного проекта наиболее проблематична, поскольку их чрезмерно энергоемкие здания, машины и оборудование делают нерентабельными даже достаточно скоростные (по срокам осуществления) инвестиционные проекты. Поэтому в инвестиционном проекте кризисной машиностроительной фирмы в составе первой фазы должен быть раздел, в котором прорабатываются варианты конверсии, выделения отдельных производственных участков в автономные производственно-экономические образования, свободные от задолженностей метрополии. Такие автономные высокомобильные производственные формирования могут иметь повышенную привлекательность для инвесторов по двум основным причинам: 1) не требуется «кормить» (погашать непомерные накладные расходы) крупную промышленную фирму; 2) сумма капиталовложений в проект относительно невелика и быстро оборачиваема.

Центральной частью инвестиционного проекта является бизнес-план. Принятием этого документа завершается первая фаза. Даже у кризисной промышленной фирмы бизнес-план обычно очерчивает период 2—3 года. Естественно, что в процессе его реализации должны происходить позитивные сдвиги в фирме (в противном случае она не доживет до лучшей жизни и обанкротится). Основное назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы предоставить потенциальным инвесторам развернутую картину осуществления инвестиционного проекта, степени риска отдельных его сторон, возможные средства защиты инвестиций. В зависимости от того, на какого инвестора рассчитан бизнес-план, формируется его содержательная часть. Общеизвестны типовые методики составления бизнес-планов для российских и зарубежных инвесторов[1]. Постепенное врастание российской экономики в мирохозяйственные связи формирует необходимость составления бизнес-планов универсального типа, допускающего к нему потенциальных иностранных инвесторов.

Назначение бизнес-плана кризисной промышленной фирмы заключается в следующем:

1) получить достоверную картину и оценить с точки зрения инвесторов общее экономическое состояние фирмы и перспективы выведения ее из кризиса посредством финансовых вливаний в конкретные сферы (в том числе на реструктуризацию, диверсификацию, вычленение самостоятельных бизнес-формирований и т.п.);

[1] Министерство экономического развития и торговли периодически публикует типовые методики составления бизнес-планов, что способствует стандартизации этой области бизнеса.

2) определить состояние и емкость рынка сбыта традиционной для фирмы и перспективной, с точки зрения ее производственных возможностей, продукции, а также возможности расширения сбытовых сегментов путем специальных мероприятий; выяснить примерные границы цен на основные виды продукции в зависимости от их эксплуатационных качеств и объемов поставки;

3) оценить затраты, необходимые для выпуска конкретной продукции, сопряженные с антикризисными мероприятиями, с точки зрения их окупаемости;

4) выяснить возможные факторы, события и явления, которые могут оказать сдерживающее (отягчающее) воздействие на осуществление бизнес-плана, и средства их нейтрализации;

5) определить группу показателей для мониторинга бизнес-плана и оценки процессов (тенденций) выхода промышленной фирмы из кризиса.

На основе разработанного бизнес-плана фирма осуществляет поиск и выбор инвесторов. Решив эту задачу (подписав соответствующие договоры), топ-менеджмент приступает к разработке директивных документов, главным из которых является план осуществления инвестиционного проекта, который содержит основные данные о вовлекаемых ресурсах, этапы работ, называет исполнителей и промежуточные контрольные показатели.

В общем виде управление инвестиционным проектом представляет собой процесс управления финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами на основе разработанного стратегического плана.

Особенностью инвестиционной деятельности в кризисных промышленных фирмах является повышенная степень риска ввиду их высокой чувствительности к различным форс-мажорным обстоятельствам. Тем не менее это не отрицает необходимости не только приобретения оборудования, но и строительства новых зданий, обеспечивающих прорыв в технологии функционирования персонала.

С точки зрения современных тенденций в производственном строительстве можно выделить следующие:

— переход от бумажной техдокументации к компьютерным сетям;

— сокращение промышленных площадей;

— повышение степени автоматизации процессов;

— повышение гибкости производства, его способности к перенастройке и многократному изменению объемов производства (это развивающееся качество производственных систем представляется особенно ценным для промышленных фирм, находящихся в усло-

виях стресса, когда за короткие промежутки времени объемы выпуска продукции вынуждены изменяться многократно);

— повышение плотности интеллектуализации промперсонала (это особенно важно для кризисных организаций, в которых резко возрастают потребности в эвристических качествах сотрудников, поскольку им приходится принимать множество оперативных решений в нестандартных ситуациях);

— концентрация работников интеллектуализированного труда (конструкторов, технологов, менеджеров, аналитиков и т.п.) в общих производственных объемах.

В **Японии** сравнительно новым явлением в развитии промышленности выступает сооружение «интеллектуальных зданий». В **Сингапуре** развиваются «здания-комплексы». В **США** офисные помещения фирм выводятся из билдингов и размещаются в отдельных малоэтажных зданиях в пригородах (социологи установили, что интенсивность общения сотрудников резко снижается, когда их разделяют более двух этажей).

Во многих зарубежных фирмах на конференц-залы, столовые, кафе, рекреации, клубы и т.п. приходится около 30% общей площади, что используется для расширения обмена информацией и идеями между сотрудниками. Считается, что расположение контактирующих служб в здании должно быть таково, чтобы сотрудник мог получить основную заинтересовавшую его информацию в пределах 15 секунд (это — граница прерывания собственных мыслей) [1, т.2, с.95].

В мировой практике существуют различные формы и методы **оценки эффективности капиталовложений**. Важно отметить, что, например, многие английские и японские фирмы при планировании капиталовложений отдают предпочтение в оценке их эффективности поликритериям (группе различных показателей), не ограничиваясь лишь финансовым результатом (что пока характерно для практики многих российских консалтинговых фирм, да и экономических органов разного уровня). Так, при планировании капиталовложений многие зарубежные фирмы учитывают будущие условия рынка, перспективы конкурентоспособности создаваемого производства и т.п. Если для российских и европейских фирм в качестве главных показателей инвестиций выступают срок окупаемости и фондоотдача, то для японских корпораций на первом месте стоит стратегическая оценка положения на рынке в перспективном периоде.

Как показали проведенные в США исследования, наиболее высокой капиталоемкостью характеризуются средние и особенно

мелкие компании (от 12 до 22%), в то время как в крупных корпорациях она существенно ниже (от 5 до 12%).

В оценке инвестиционной деятельности компании США в основном применяют 2 показателя:

1) эффективность инвестиций (retur of investment, ROI);
2) остаточный доход (result icome).

$$ROI = \begin{pmatrix}\text{доля прибыли} \\ \text{в объеме продаж}\end{pmatrix} \times \begin{pmatrix}\text{число оборотов} \\ \text{активов за год}\end{pmatrix} =$$

$$= \frac{\text{прибыль (до вычета налогов в \%)}}{\text{объем продаж}} \times \frac{\text{объем продаж}}{\text{активы (т.е. все средства)}} =$$

$$= \frac{\text{прибыль}}{\text{активы}}.$$

Из приведенной зависимости следует, что ROI можно увеличить путем: увеличения объема продаж (сокращается доля условно-постоянных расходов); сокращения активов (запасы, фонды). [1, т.2, с.104].

В Японских компаниях контроль эффективности зачастую осуществляется с помощью показателя **«стоимости, добавленной обработкой»**.

Этот показатель равен сумме, складывающейся из следующих затрат: чистая прибыль; содержание персонала; аренда; лицензии; налоги; амортизационные отчисления.

При этом показатель «стоимости, добавленной обработкой», берется в расчете: на одного занятого; на 1 долл. зарплаты; на 1 долл. инвестиций в капиталовложения.

Японские фирмы обычно инвестируют в капиталовложения средства в размере 7% от объема продаж, в то время как норма прибыли до выплаты налогов и дивидендов обычно составляет 3—6% от объема продаж. Это означает, что около 50% инвестиций здесь осуществляется за счет кредитов банков благодаря низкой процентной ставке, которая составляет 3%, в то время как в США доходит до 10% в год.

К сожалению, в России последних лет перманентно изменяющиеся процентные ставки многих коммерческих банков за кредиты настолько высоки, что не могут использоваться для характерных машиностроению долгосрочных, медленно оборачиваемых капиталовложений. В этих условиях руководство кризисных промышленных фирм может рассчитывать лишь на кратковременные ссуды комбан-

ков для осуществления быстро оборачиваемых капиталовложений. Среди блиц-инвестиционных проектов могут быть следующие:

— покупка полноформатных технологий массового производства высоколиквидной продукции (обычно это «расходуемые» изделия, то есть быстро изнашиваемые);

— закупки специального оборудования, крупных партий материалов и комплектующих изделий для выполнения крупной тендерной поставки;

— приобретение быстро окупаемых энергетических объектов (парогенераторные установки, водоподогревательные установки и т.п.);

— приобретение материало-энергосберегающего комплектного оборудования (малообъемные линии цинкования, фосфотирования; малообъемные термопластавтоматы и т.п.);

— перевод технического проектирования, производственно-диспетчерской деятельности, бухучета на систему персональных компьютеров, включенных в единую общезаводскую сеть (значительная экономия трудовых ресурсов и соответствующих фондов оплаты труда, содержания персонала и т.п.);

— покупка высокодоходных фирм из традиционной или других сфер деятельности;

— создание дилерской сети для резкого расширения сбыта продукции (затраты на аренду и оборудование помещений, приобретение оргтехники, оплату содержания персонала и т.п.).

В общем виде инвестиционная деятельность промышленной фирмы представляет собой многогранный процесс, направленный на достижение изменений, а в условиях кризисности она сопряжена с повышенным риском и ответственностью (нередко цена — «голова»).

## *§ 3. Управление рисками*

В условиях организационного стресса управление ресурсами промышленной фирмы имеет повышенную степень риска. Это обусловлено тем, что такая фирма может резко ухудшить свое состояние (зыбкого равновесия) под воздействием многих субъектов, но прежде всего со стороны:

1) кредиторов;
2) государства;
3) персонала;
4) акционеров.

Каждая из этих групп субъектов в целом заинтересована в процветании фирмы как эффективного плательщика (1 — оплата за поставки; 2 — налоги и другие платежи; 3 — зарплата; 4 — дивиденды и рост

активов фирмы). Однако в случае кризисности фирмы возрастает неуверенность каждой их этих групп в получении причитающейся доли богатства, что может вызвать их панику и следующее за этим банкротство (в результате которого, как показывает отечественная практика, никто не получит желаемого, а многие — и совсем ничего).

В этой ситуации от топ-менеджмента промышленной фирмы требуется четкое ранжирование степени риска планируемых и осуществляемых действий, а также обеспечение мероприятий, поддерживающих спокойствие в каждой из названных групп субъектов. Поскольку наиболее инерционными и заинтересованными в сохранении кризисности производственной системы при ее прогрессирующем качестве являются персонал и государство, то руководство кризисной фирмы должно строить свою работу с опорой прежде всего на эти субъекты отношений (как наиболее стабильные) при постоянном внимании к действиям двух других наиболее изменчивых и менее надежных в своих обещаниях групп.

Специальную область рисков менеджмента представляют собой риски инвестиционных проектов, в которых под угрозу крупных потерь и утрат подпадают в максимальной степени все четыре группы субъектов.

Исходя из специфики заинтересованности в выходе промышленной фирмы из кризисного состояния ее топ-менеджмент должен планировать и осуществлять свои взаимодействия с ними дифференцированно, на основе общих интересов.

Так, в отношениях с кредиторами необходимо стремиться не допускать исков через арбитражный суд, который вынужден отстаивать интересы собственника (т.е. кредитора) по формальным основаниям даже когда фирма имеет дебиторскую задолженность со стороны государственных и муниципальных организаций. Однако это не исключает специальных маневров, в том числе и в судебных инстанциях, чтобы получить отсрочку для финансовых комбинаций. При этом важно иметь в виду, что зачетные операции между кредиторами и дебиторами одной фирмы по мере стабилизации макроэкономических процессов сокращаются. Имеются прецеденты, когда фирмы получают отказ в зачетных операциях между кредитором — головным предприятием и принадлежащим ей дебитором — унитарным предприятием[1].

[1] Один из таких примеров — отказ Департамента финансов Краснодарского края от зачета задолженности Государственного унитарного предприятия администрации края «Кубань — РТВ» Краснодарскому ЗИПу за поставленную продукцию (радиоприемники) в счет ранее полученной ссуды на выполнение краевой программы. Арбитражный суд поддержал Департамент, взыскал с завода долг и пени, а завод после этого вынужден был взыскать через суд долг с ГУПа, но без пени и штрафов.

Новое российское законодательство резко ограничило свободы региональных и муниципальных органов в зачете продукцией промышленных фирм их задолженностей по налогам и сборам. В целом, это можно оценивать как положительную тенденцию, обеспечивающую сокращение бартера и расширение денежных расчетов между хозяйствующими субъектами. Увеличение доли денежных расчетов в межфирменных взаимодействиях стабилизирует рынок, обращение капиталов и в конечном счете упорядочивает деятельность хозяйственных организаций, повышает их антикризисную устойчивость. Одновременно это повышает прозрачность межфирменных расчетов, что снижает риски для их владельцев, инвесторов, поскольку способствует расширению их информированности о коммерческих операциях и инвестиционных процессах.

С точки зрения гарантированности результатов управленческих усилий всякая хозяйственная деятельность представляет собой рискованное мероприятие.

В общем плане **процесс управления рисками** слагается из следующих мероприятий:

1) разделение отраслей и этапов производственной организации по степени уверенности (гарантированности) в их осуществлении;

2) выделение наиболее проблематичных (наименее гарантированных по осуществлению) отраслей и этапов производственного процесса;

3) анализ факторов и сил дестабилизации в наиболее рискованных сферах и разработка соответствующих компенсаторов и резервных средств;

4) формирование стабилизационных механизмов прохождения наиболее рискованных этапов производственной программы (дублирующие пути реализации наиболее рискованных участков, компенсационные средства и т.п.);

5) экономический анализ и бюджетирование мероприятий по снижению степени риска при выполнении программы;

6) инструктаж исполнителей гарантирующих мероприятий;

7) организация мониторинга и системы контроля процесса.

В неустойчивых (кризисных) промышленных фирмах основное внимание менеджмента должно уделяться рискам, связанным с их переходом в состояние банкротства, — как наиболее значительной утрате. Это предполагает необходимость специального выделения в каждой такой фирме рисков банкротства, которые могут иметь

место в различных сферах и на разных этапах ее деятельности, и разработки специальных антибанкротных стратегий. Что касается рисков менее ощутимых потерь (недоборов), то их лучше группировать в разрезе предупредительных средств (инструментария) — для удобства управления.

Специальной областью антикризисного менеджмента является оценка и профилактирование рисков осуществления инвестиционных проектов.

Главной опасностью, или риском, инвестиционного проекта является то, что поставленные в нем цели будут достигнуты лишь частично или вовсе не достигнуты. В первом случае инвесторы понесут частичные убытки или недополучат запланированную прибыль, во втором — полные убытки за вычетом средств от распродаж объектов нереализованного проекта.

Риски бывают простые и составные. Последние представляют собой композицию простых.

Обычно с точки зрения рисков инвестиционные проекты подразделяются на следующие три группы:

1) простые проекты, заключающиеся в приращениях нового оборудования или сокращениях действующего без изменения технологии (риски здесь определяются методом учета распределения средних величин, которые используются в расчетах параметров проекта);

2) сложные проекты, состоящие в перестройке технологии пути движения продукта — от проектирования до серийного производства (такие риски распределены по разным этапам проекта, их предпочтительно определять в два этапа — сначала выявить риски для каждой фазы (стадии) проекта в отдельности и разработать меры их снижения, а затем сложить риски и меры, получив в итоге развернутую программу управления рисками конкретного инвестиционного проекта);

3) авангардные проекты, которые предусматривают революционный прорыв в технологии (риски такого проекта в основном связаны с опасностью неверного определения исходной ситуации для его осуществления. Мероприятия по снижению таких рисков предпочтительно разрабатывать на основе проработки различных альтернативных вариантов проекта. Это позволит избежать крупных потерь от неверного стратегического выбора).

В современных российских условиях для промышленных фирм, находящихся в состояния организационного стресса, наиболее реальна первая группа проектов и соответствующих рисков. Это обусловлено высокой изменчивостью внешней среды и связанной с

этим затрудненной прогнозируемостью реализации сложных и авангардных инвестиционных проектов.

В анализе рисков инвестиционных проектов применяют различные методы, основными из которых являются статистический, аналогов, экспертных оценок. Применительно к кризисным машиностроительным фирмам с многоотраслевой структурой и широкой номенклатурой продукции для анализов рисков предпочтителен метод экспертных оценок, который заключается в следующем:

1) формируются группы независимых экспертов, каждому из которых представляются объективные данные о первичных рисках на всех стадиях (фазах) инвестиционного проекта (от разработки до эксплуатации);

2) на основе этой и дополнительно запрашиваемой информации каждый эксперт по определенной системе оценок называет вероятность наступления каждого простого риска;

3) простые риски каждый эксперт интегрирует в итоговый риск по системе удельных весов каждого из них в общем результате;

4) заключения экспертов об итоговом риске обобщаются для получения результирующего показателя (обычно методом отбрасывания двух максимальных и двух минимальных значений; но есть и более сложные методы).

По итогам оценки общего риска инвестиционного проекта принимается решение «да» или «нет» и в случае положительного варианта разрабатывается план реализации проекта с учетом рисковых ситуаций. При этом учитываются и заключения экспертов по простым (промежуточным) рискам.

В антикризисном управлении промышленными фирмами при проработке инвестиционных проектов достаточно близкую к реалиям картину может давать такой обобщенный показатель риска, как диапазон безопасности [6, с.175—176].

В его основе лежит расчет точки безубыточности (состояние, в котором совокупные расходы равны совокупным доходам от реализации проекта):

$$Q=\frac{З_c}{Ц-З_v}, \qquad (3.1)$$

где $Q$ — число единиц реализованной продукции, необходимое для достижения точки безубыточности; $З_c$ — условно-постоянные (фиксированные) издержки; $З_v$ — условно-переменные издержки на единицу продукции.

Уровень резерва безопасности (прибыльности) проекта может быть рассчитан по формуле:

$$У_р = \frac{R - R_Q}{R}, \quad (3.2)$$

где $R$ — прогнозируемый объем продаж; $R_Q$ — объем продаж, соответствующий точке безубыточности.

В управлении инвестиционными проектами в основном используют следующие способы понижения степени риска:

1) **распределение** риска между различными участниками проекта (инвесторами, государственными и муниципальными институтами, высшими управляющими, подрядными фирмами, банками, фирмами-сателлитами и др.);

2) **страхование** риска (соответствующие договоры заключаются как в целом на инвестиционный проект, так и на отдельные его этапы; последнее стоит дешевле, поскольку не требует подстраховки достаточно надежных этапов. Однако следует иметь в виду, что страхование проектов для кризисных фирм обходится существенно дороже, нежели для процветающих; тем не менее и при таких условиях нежелательно избегать подобного способа снижения риска как формы профилактики банкротства неустойчивой организации);

3) **резервирование** финансовых ресурсов для покрытия непредвиденных расходов (эта форма защиты особенно важна для кризисных промышленных фирм, поскольку, как показывает практика, значительная часть инвестиционных проектов обходится в итоге намного дороже первоначально запланированных цен. А поскольку для кризисной фирмы весьма проблематично быстрое взятие крупных кредитов, то к этому следует готовиться заблаговременно).

Риску не достигнуть намеченного подвержены все участники инвестиционного процесса — промышленная фирма, инвестиционная организация, банк, государство. Каждый из этих субъектов в разной форме и степени рискует своими средствами и поэтому, как правило, заинтересован в прогрессирующем функционировании объекта инвестиций — промышленной фирмы.

Специфическим риском государства в отношении промышленных фирм разных форм собственности является опасность утраты уникальных производств и целых технических направлений. Это требует от государственных структур, ведающих вопросами промышленности и технологий, осуществления мониторинга процессов, происходящих в этом секторе экономики, и разработки механизмов позитивации воспроизводства в промышленных фирмах проблемных зон.

## Выводы

1. Ресурсы представляют собой все то, чем располагает фирма для осуществления своей деятельности. В условиях организационного стресса промышленная фирма обязана особенно четко распоряжаться ресурсами, используя для этого специальные ресурсные стратегии.

2. В зависимости от производственной структуры и специализации машиностроительных фирм для выведения их из кризисного состояния могут применяться либо матричная (разделение на хозяйственные центры по продукту), либо портфельная (вертикальная интеграция) ресурсная стратегия.

3. Одним из проявлений ресурсной стратегии фирмы является инвестиционная политика, которая представляет собой общую направленность ее менеджмента на использование имеющихся средств и форм деятельности для выведения организации из кризисного состояния. Инвестиционная деятельность осуществляется внутренними (самой фирмой) и внешними (портфельными и стратегическими) инвесторами; каждая из этих групп имеет специфику, разные цели и формы деятельности.

4. Средствами улучшения экономического состояния промышленных фирм могут быть создание высокоэффективных филиалов, покупка высокодоходных (в том числе непрофильных) фирм и др.

5. Одной из эффективных форм преодоления стагнации в промышленных фирмах является реализация инвестиционных проектов, сориентированных на новую технику, технологии и продукцию. Центральным документом инвестиционного проекта является бизнес-план.

6. Управление ресурсами промышленной фирмы, находящейся в условиях организационного стресса, подвержено значительному риску. Это обусловливает необходимость осуществления эшелонированной деятельности по управлению рисками на основе их мониторинга, оценки, распределения, страхования и профилактирования.

## Контрольные вопросы

1. Опишите централизованную и децентрализованную стратегию распределения ресурсов.
2. Что означают матричная и портфельная ресурсные стратегии?
3. Стратегические центры хозяйствования как одна из форм антикризисного управления.

4. Каковы интересы и формы деятельности внутренних и внешних инвесторов?

5. Чем отличаются ресурсные возможности инвесторов, работающих на сохранение и на разрушение фирмы?

6. Опишите примерную структуру инвестиционного проекта и бизнес-плана. В чем заключается назначение бизнес-плана кризисной фирмы?

7. Каковы современные тенденции в производственном строительстве?

8. Назовите основные показатели эффективности капиталовложений в фирмах США, Японии и России.

9. Что означает управление рисками кризисной организации? Каковы методы оценки рисков инвестиционных проектов?

## Темы для рефератов и курсовых работ

1. Кризисы в организации с точки зрения теории катастроф.

2. Динамика производственного потенциала машиностроительной фирмы и ее антикризисного менеджмента в транзитивной экономике.

3. Стратегический подход в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.

4. Матричная и портфельная стратегии в антикризисном менеджменте.

5. Инвестиционная деятельность как средство преодоления кризисности в организациях.

6. Технологии управления рисками в кризисных организациях.

## Литература


1. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х т. — М.: МНИИПУ, 1998.

2. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента. Учеб. пособие. — М.: «ДеКа», 1996.

3. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.

4. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.

5. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс,1987.

6. *Кныш М.И., Перекатов Б.А., Тютиков Ю.П.* Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Учеб. пособие — СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 1998.

7. *Гурков И.Б.* Стратегический менеджмент организации. Учеб. пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

8. *Арнольд В.* Теория катастроф. — М.: Наука, 1990.

9. *Клейнер Г.* Стратегический менеджмент «с высоты птичьего полета» // Бизнес-Академия. — 2001. — №5.

# Раздел 4

# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Отличительной особенностью кризисного состояния промышленной фирмы является, как правило, повышенная изменчивость внутренней среды, ее сильная зависимость от внешних воздействий. В этих условиях одной из центральных задач промышленного менеджмента является нахождение и использование средств управления процессом изменений, придание ему антикризисной направленности в программируемых формах и темпах.

Несмотря на предрасположенность к переменам, обусловленную стремлением к переходу от кризисности к стабильности, к равновесному функционированию фирмы, ее персонал (от топ-менеджеров до рабочих) все же оказывает некоторое сопротивление изменениям, особенно тем, которые направлены на ущемление его положения (повышение требований к качеству работы, перегруппировки работников, должностные перемещения, изменение организационной структуры, номенклатуры продукции и форм оплаты труда и др.). Это требует поиска средств заинтересовывания работников в осуществлении изменений.

**Инновации, реорганизация структуры, диверсификация** конверсионного производства в своей совокупности призваны обеспечить эффективное прохождение фирмой кризисного этапа на пути к стабильному расширенному воспроизводству.

## Глава 1. ИННОВАЦИИ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Одним из средств достижения целей организации (корпорации, фирмы) является инновационная стратегия. Она представляет собой реакцию на изменение внутренней и внешней среды организа-

ции. В этом контексте очевидная перспектива вхождения организации в кризисное состояние (или пребывание в нем) может выступать исходной посылкой (потребностью, запросом, требованием) для разработки инновационной стратегии.

В общем виде инновационные стратегии могут иметь следующую направленность:

1) получение новых продуктов, технологий, услуг;

2) применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге, управлении;

3) переход к новым организационным структурам;

4) применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов [3, с. 67].

Что касается антикризисной стратегии, то она как интегративная форма может содержать в своем составе несколько видов общих инновационных стратегий, имея строгую целевую направленность на выведение организации из кризиса (или профилактику вступления ее в кризисное состояние).

Относительно внутренней среды организации инновационные стратегии обычно разделяются на следующие группы:

1) продуктовые (портфельные, предпринимательские, направленные на создание и реализацию новых видов изделий, технологий и услуг);

2) функциональные (научно-технологические, производственные, маркетинговые и др.);

3) ресурсные (финансовые, трудовые, информационные, материально-технические);

4) организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления и др.) [3, с. 67—68];

5) конверсии (переориентация производства на новые виды деятельности и продуктов);

6) диверсификации (расширения видов деятельности);

7) концентрации производства (соединения и сжатия производственных мощностей и систем) и др.

Наибольшую привлекательность для промышленных (и особенно машиностроительных) фирм, находящихся в условиях организационного стресса, имеют стратегии **инноваций, реструктуризации и конверсии.**

Происходящее в спектре современной научно-технической революции (НТР) ускорение технического прогресса (ТП) проявляется в производственном секторе в двух противоречивых направлениях:

1) под влиянием ТП происходит моральный износ производственных фондов и выпускаемой продукции, что снижает эффективность промышленного производства, вызывает кризисы;

2) появление в результате ТП более совершенного оборудования позволяет путем обновления фондов революционизировать производство, резко повысить его эффективность и как результат — преодолеть стагнацию, повысить антикризисную устойчивость фирмы.

Для эффективного использования этих факторов в антикризисном менеджменте целесообразно отслеживать процессы материального и морального износа основных производственных фондов, их амортизации и обновления и на этой основе разрабатывать порядок действий в инновационной деятельности.

## *§ 1. Технический прогресс и износ производственных фондов*

Проникновение науки в производство обусловлено характером его развития, поскольку усложнение техники и технологии достигло такого уровня, когда эффективное управление ими возможны лишь с использованием научного аппарата. Наука, техника, производство, все более смыкаясь, превращаются в единую саморазвивающуюся систему, оптимальное управление которой возможно лишь как единым целым.

Повышение эффективности использования основных производственных фондов путем управления их материальным и моральным износом является важным направлением антикризисного менеджмента. Информированность о процессах износа фондов также позволяет эффективно осуществлять инновации, решая этим путем антикризисные задачи.

Износ производственных фондов (утрата ими потребительной стоимости и стоимости)[1], как правило, является продуктом их использования. Вместе с тем, износ фондов может протекать и вне связи с их производительным использованием, без соответствующего выпуска продукции. Такое явление снижает эффективность производства, оборачивается потерями для фирмы.

В этой связи уяснение механизма протекания износа производственных фондов позволяет лучше ориентироваться в их использо-

[1] Общепризнанным считается следующее Марксово определение потребительной стоимости и стоимости: потребительная стоимость (*der Gebrauchswert* — нем.) — полезность вещи для ее потребителя. Стоимость или меновая стоимость — (der Wert — нем.) — способность вещи обмениваться в определенных количествах на другие.

вании, составлять достоверные прогнозы выбытия, планировать мероприятия по реструктуризации и обновлению.

Износ представляет собой постепенную или единовременную ликвидацию производственных фондов. Как экономическая категория износ — это более широкое понятие, чем потребление. Износ может иметь место и без потребления.

Первый систематический анализ износа основного капитала (основных фондов) сделал К. Маркс в первом томе «Капитала». Отмечая сложность этого экономического явления, он подчеркивал, что «износ машин отнюдь не с математической точностью соответствует времени пользования ими... Материальный износ (die materielle Verschleis) машины бывает двоякого рода (die Art — по-немецки: род, способ). Один возникает из ее употребления — как монеты изнашиваются от обращения, другой из неупотребления — как меч от бездействия ржавеет в ножнах. В последнем случае она делается добычей стихий. Износ первого рода в большей или меньшей мере прямо пропорционален употреблению машины, износ второго рода — до известной степени обратно пропорционален употреблению»[1].

Фактором начала движения потребительной стоимости и стоимости основных производственных фондов является их материальный износ, который, как результат потребления, вызывает уменьшение их потребительной стоимости и стоимости. При этом важно учитывать, что материальный износ производственных фондов при неупотреблении (II рода) происходит только от природных факторов, а материальный износ, вызванный их использованием по назначению (I рода), может сопровождаться также износом от природного фактора.

Основное влияние на степень материального износа основных производственных фондов оказывает интенсивность их эксплуатации или в случае отсутствия таковой — агрессивность внешней среды.

В условиях организационного стресса важное значение для принятия решений о дальнейшем использовании производственных фондов имеет определение величины (или темпов) их материального износа. Измерение материального износа заключается, с одной стороны, в определении стоимости потерь, с другой — изменений величины потребительной стоимости. «В средствах производства вообще потребляется их потребительная стоимость, путем потребления которой труд создает продукты. Стоимость их в действительности не потребляется, а потому не может быть и воспроизведена. Она сохраняется... потому, что та потребительная стоимость, в которой она пер-

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. Т. 23. С. 415.

воначально существовала, хотя и исчезает, но исчезает лишь в другой потребительной стоимости»[1]. Определение величины потребительной стоимости и градиентов ее уменьшений в точных величинах не представляется возможным ввиду особенности качественного содержания этой экономической категории. Тем не менее для практического (особенно антикризисного) менеджмента это имеет важное значение. Этой проблеме посвящен ряд исследований, в числе которых можно выделить работы акад. Л.В. Канторовича (удостоен в 1975 г. Нобелевской премии за разработки в области линейного программирования при решении оптимизационных задач по управлению ресурсами), В.Г. Захарова и др.

В общем виде величина материального износа производственных фондов с учетом потребительно-стоимостных изменений ($\Delta M$) может быть описана следующим выражением:

$$\Delta M = \Phi(\Delta Д; \Delta K; H), \qquad (4.1)$$

где $\Delta Д$ — уменьшение количества производственных фондов; $\Delta K$ — уменьшение качества (производительной силы) производственных фондов; $H$ — процент отклонения от предельного насыщения общественных потребностей в данных производственных фондах (градиент их предельной полезности).

При этом

$$\Delta K = \Psi(\Delta П; \Delta T; \Delta Э), \qquad (4.2)$$

где $\Delta П$ — уменьшение производительности фондов; $\Delta T$ — уменьшение срока службы фондов; $\Delta Э$ — сокращение экономичности (ресурсосберегающих качеств) фондов.

В своей совокупности $\Delta Д$ и $\Delta K$ могут оцениваться как уменьшение значимости основных производственных фондов в результате материального износа с точки зрения общественных оценок полезности (потребительной стоимости).

Градиенты изменения (уменьшения) потребительной стоимости являются основой (содержательным элементом) для соответствующих изменений стоимости производственных фондов[2].

---

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. Т. 23. С. 218.

[2] Некоторые экономисты, предлагая кратное увеличение цен на энергоносители в РФ, аргументируют это тем, что в Марксовой политэкономии цены определяются затратами, а в реальной экономике — полезностью товаров. С таким противопоставлением вряд ли можно согласиться, поскольку цены не могут достаточно долго отклоняться от стоимости. Если они будут выше издержек, то в этот высокодоходный сегмент ринутся новые производители и нивелируют сверхприбыль. Если они будут ниже издержек, то производитель попросту разорится.

На практике величина материального износа приравнивается к перенесенной на продукт части стоимости основных производственных фондов, которая представляет собой сумму утрат от производительного (от эксплуатации) и непроизводительного (ржавения и т.п.) снижения эксплуатационных качеств основных фондов.

Во взаимосвязи с материальным износом основных производственных фондов находится их моральный износ, учет которого в кризисном состоянии промышленной фирмы представляет особую важность. Это обусловлено необходимостью динамических оценок (мониторинга) стоимости производственных фондов и себестоимости выпускаемой продукции для принятия принципиальных (кардинальных) управленческих решений (продажа, замена, реновация, обновление оборудования, модернизация, упрощение, усложнение, расширение, сокращение, снятие с производства выпускаемой продукции; демпинг в новых сегментах рынка и т.п.).

**Моральный износ** основных производственных фондов обусловлен действием экономического закона повышающейся производительности общественного труда, согласно которому по мере развития общества сокращаются издержки производства, живой труд становится все более производительным, а «чем больше производительная сила труда, тем меньше рабочее время, необходимое для изготовления известного изделия, тем меньше кристализованная в нем масса труда, тем меньше его стоимость»[1]. Научно-технический прогресс представляет собой материальную основу морального износа.

В экономической литературе моральный износ основного капитала (основных производственных фондов), как правило, подразделяется на два рода. В основу такой классификации берутся концептуальные разработки К. Маркса, который выделил историческое первенство морального износа машин от появления других более экономичных и производительных аналогов (I рода) над износом, обусловленным удешевлением воспроизводства прежних машин (II рода)[2].

---

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. Т.23. С. 49.

[2] Следует заметить, что К. Маркс при описании морального износа постоянного (основного) капитала указывал его первый и второй род, а лишь в третьем томе «Капитала» (который уже после его кончины подготовил к изданию Ф. Энгельс) ограничился следующим замечанием: «1. Постоянные усовершенствования, которые получают машины, фабричное оборудование и т.п., уменьшают их потребительную стоимость. 2. Когда машины, конструкции построек, вообще постоянный капитал, достигли определенной зрелости, так что длительное время остаются неизменными по крайней мере в своей основной конструкции, тогда подобное обесценение наступает вследствие усовершенствований в методах воспроизводства этого постоянного капитала» (*Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. Т. 25. Ч. 1. С. 126).

Моральный износ производственных фондов представляет собой непосредственное проявление технического прогресса. Его механизм заключается в следующем: повышение производительности оборудования влечет сокращение доли живого труда в единице продукции; соответственно этому уменьшается стоимость, переносимая с производственных фондов на единицу продукции. Такой эффект достигается за счет сокращения удельных расходов сырья и материалов, энергоресурсов, снижения стоимости орудий труда, уменьшения производственной площади под оборудованием и т.п. С появлением нового вида продукции обесцениваются не только аналогичные по назначению прежние виды, но и оборудование, служащее для их выпуска.

Моральный износ производственных фондов оказывает противоречивое влияние на деятельность промышленной фирмы. С одной стороны, он побуждает ее обновлять оборудование для повышения производительности и достижения за счет этого экономии времени. С другой стороны, обесценение в результате морального износа I рода прежнего (старого) оборудования создает фиктивное повышение рентабельности и фондоотдачи. Причем эти показатели улучшаются не вследствие совершенствования производства, а потому что понизилась стоимостная оценка используемых фондов.

Для промышленной фирмы, находящейся в кризисном состоянии, использование явления морального износа I рода на этапе накопления средств для последующих инноваций может быть весьма привлекательным. Это объясняется тем, что на восстановление (амортизацию) используемого (подвергающегося материальному износу I рода) оборудования в такой ситуации требуется меньше средств, и возникающую в результате этого экономию (разницу) можно аккумулировать для закупки и установки более совершенных машин и аппаратов (инноваций).

В результате морального износа I рода с оборудованием не происходят материальные превращения, не изменяется их потребительная стоимость. Однако сам факт такого износа сигнализирует об отставании техники и технологии фирмы от подобных субъектов ее деловой среды (главным образом конкурентов). В условиях организационного стресса длительное нереагирование на это явление может завершиться накоплением технического отставания, падением эффективности производства и банкротством. Кроме того, важно учитывать и то обстоятельство, что моральный износ I рода представляет для владельцев фирмы реальные потери, поскольку

он вызывает снижение ее стоимости и цены, падение курса акций. Вот почему и топ-менеджеры, и акционеры кризисной фирмы обязаны очень внимательно отслеживать процесс морального износа, чтобы путем целевых инвестиций и организационно-технических мероприятий профилактировать его необратимые негативные последствия.

Моральный износ производственных фондов II рода представляет собой их обесценение по следующим причинам:

1) вследствие резкого сокращения выпуска изделий, для которых предназначались соответствующие фонды. Такое явление наиболее характерно для конверсионных промышленных фирм, особенно массового производства, спрос на продукцию которых в РФ за последнее десятилетие сократился многократно. Имея избыточное в результате таких событий оборудование, фирма не в состоянии выключить целые цеха (для экономии ресурсов), поскольку часть оборудования в них необходима для выпуска сократившихся партий продукции. В результате этого налицо два негативных явления: а) обесценивается невостребованное оборудование; б) резко возрастают цеховые и общезаводские расходы в расчете на единицу продукции ввиду задействованности излишней части основных фондов (теплопотери, сжатый воздух, излишнее освещение, избыточная вентиляция, электропотери на трансформаторных подстанциях и в кабельных линиях, водоохлаждение, складское хозяйство, недогруз высокопроизводительного оборудования, избыточный обслуживающий персонал и т.п.);

2) вследствие прекращения выпуска ряда изделий, для которых необходимо это оборудование (такое оборудование в условиях макроэкономического спада оказывается никому не нужным, а кризисная фирма не имеет средств на его демонтаж и сдачу в утиль);

3) оснащение производства более производительным и экономичным оборудованием для выпуска той же продукции, что и ранее (в результате такой инновации оставшаяся в цехах часть прежнего оборудования обесценивается в сравнении с высокопроизводительным, сокращается абсолютная величина амортизации).

Моральный износ II рода не тождествен моральному устареванию (старению). Последнее возникает в результате изобретения более совершенной машины, но до наступления износа II рода надо еще такую машину выпустить (изготовить инструмент, оснастку и приспособления, разработать технологию, настроить обо-

рудование, обучить персонал, закупить материалы и комплектующие изделия, осуществить производственный процесс и т.д.). Тем не менее по мере выпуска таких машин и их установки в цехах моральный износ II рода прежнего незамещенного оборудования будет нарастать.

Моральный износ II рода может наступать также в результате перестановок имеющегося оборудования, вследствие чего повышается эффективность его функционирования. Такие технологические усовершенствования (оптимизационные мероприятия) особенно привлекательны для фирм, переживающих кризис, когда нет средств на закупку оборудования, а персонал наиболее предрасположен к реорганизации и перемещениям.

Моральный износ фондов II рода не всегда вызывает необходимость их замены. Такое явление имеет место, когда прирост производительности новых машин и аппаратов существенно меньше прироста их стоимости. Если скачок в производительности новых машин несущественен относительно удорожания их выпуска, то суммарный моральный износ прежних (старых) машин незначителен. В такой ситуации топ-менеджмент кризисной фирмы может не спешить с обновлением этой части фондов, сосредоточившись на других, более острых, антикризисных мероприятиях.

Одной из проблем менеджмента является определение величины морального износа. Самым упрощенным вариантом расчета величины морального износа I рода считается определение разницы между первоначальной и восстановительной стоимостью производственных фондов. Такой подход приемлем при одновременной полной замене парка, что, однако, случается довольно редко, а в кризисных промышленных фирмах РФ и вовсе не наблюдается.

При поэтапных заменах машин величина морального износа I рода растет постепенно. В такой ситуации, наиболее характерной для кризисных промышленных фирм, примерную величину морального износа I рода можно выразить следующим образом:

$$C_a = \left(1 - \frac{\alpha C_a + \beta C_b + ... + \gamma C_n}{C_a(\alpha + \beta + ... + \gamma)}\right) \cdot 100\ \%, \qquad (4.3)$$

где $C_a$, $C_b$, ..., $C_n$ — остаточные стоимости различных машин в системе; $\alpha$, $\beta$, ..., $\gamma$ — соответствующие количества каждого вида машин.

Фактический моральный износ I рода конкретной машины всегда остается меньше определенной величины, к которой он нелинейно приближается по мере возрастания количества устанавливаемых более дешевых (с точки зрения амортизации) машин.

Абсолютная величина морального износа II рода обычно определяется как разность в себестоимости продукции, выпускаемой прежней и новой машиной.

Величина морального износа II рода также может быть определена с учетом соотношения числа прежних и новых машин в парке, себестоимости и количества выпускаемых ими изделий. По мере обновления парка она будет нелинейно возрастать до предельного значения, равного выше названной абсолютной величине.

Существует множество методов расчета величины материального и морального износа производственных фондов, которые достаточно четко описывают действительные процессы. Тем не менее применительно к промышленным фирмам, находящимся в условиях организационного стресса, они требуют определенной корректировки, учитывающей размеры организации, ее отраслевую принадлежность, степень комбинированности производства, характер конечных продуктов, экономическое состояние, технологический уровень, состояние НИОКР и др. Одно перечисление этих поправок указывает на сложность данной задачи. Однако путем усреднений и обобщений все-таки можно составить довольно близкую к реальности картину материального и морального износа производственных фондов и разрабатывать программу соответствующих инновационных действий.

## *§ 2. Обновление производственного аппарата кризисной фирмы*

Под влиянием факторов износа основных производственных фондов, а также в связи с изменением спроса на продукцию промышленная фирма вынуждена осуществлять обновление машин и оборудования. В условиях кризисности проведение целенаправленных изменений осложняется острым дефицитом средств, ужесточением требований по срокам их осуществления, а также повышенной степенью риска в случае неудачного решения и неполного осуществления намеченного (за чем может последовать банкротство).

У экономистов нет единства в вопросе о ключевых факторах, определяющих срок службы производственных фондов. Одни считают определяющим фактором амортизационного периода материальный износ, другие — моральный износ фондов. В стабильных

фирмах, видимо, истина находится где-то посередине. Что касается кризисных организаций, то здесь сильное влияние на инновационную политику оказывают перспективы спроса на традиционную и проектируемую продукцию. Причем в острых кризисных ситуациях этот фактор обновления может быть определяющим. Одним из основных источников обеспечения воспроизводства, а также обновления производственного аппарата на внутрифирменном уровне является **амортизация**. В общем виде она представляет собой стоимостное выражение износа основных производственных фондов I рода. В то же время она не есть износ как таковой. Если сама по себе амортизация, как перенесение стоимости на готовый продукт, протекает одновременно и в соответствии с материальным износом I рода, то ее внешнее проявление, выражаемое в начислении фирмой амортизационных сумм, не всегда совпадает с указанным процессом, что обусловлено субъективным фактором. Особенностью амортизации является то, что она имеет место лишь применительно к основным производственным фондам (т.е. там, где есть объект постепенного перенесения потребительной стоимости и стоимости — товар).

Амортизируется только материальный износ I рода, причем, в общественно необходимых размерах. При недоиспользовании производственных фондов, характерном для кризисных фирм, происходит недоамортизация материального износа I рода. Не амортизируется материальный износ II рода, поскольку его результаты бесполезны для фирмы и общества. Характерные для кризисных промышленных фирм нерегулярные перерывы в работе (остановки, паузы, сокращенный рабочий день, неполная рабочая неделя и т.п.) представляют собой неамортизированные прямые убытки. Не амортизируется досрочное выбытие основных производственных фондов, поскольку исчезает объект начисления амортизации — продукция. Поэтому при реорганизации производства, сопровождаемой досрочным выводом из эксплуатации лишнего оборудования, недоамортизированная его часть должна покрываться из прибыли. В условиях кризиса таких средств недостаточно, что требует особой тщательности в подходах при планировании досрочного списания избыточного оборудования. Иногда менее затратно его оставление в цехах, хотя это осложняет осуществление нововведений путем перестановки действующих машин и установки новых (для достижения повышенного технологического эффекта).

Обусловленность амортизации материальным износом I рода вовсе не означает ее безотносительности к моральному износу. В

отличие от безвозмездных утрат от досрочного вывода из производства машин, ставших ненужными в результате резкого изменения конъюнктуры рынка (многократного падения спроса в массовом производстве и др.), досрочное изъятие (списание) недоамортизированных машин ввиду их морального износа II рода в некоторой мере может компенсироваться с течением времени доходами от эксплуатации сменившего их более совершенного оборудования (машин, аппаратов и т.п.).

Амортизация по-разному соотносится с моральным износом I и II рода:

— моральный износ I рода способствует тому, чтобы накапливаемый фирмой амортизационный фонд оказался больше фактической потребности средств на простое восстановление потребленной части основных производственных фондов;

— моральный износ II рода, напротив, препятствует созданию амортизационного фонда, достаточного для восстановления потребленных основных производственных фондов. Осуществляемое вследствие морального износа II рода досрочное списание оборудования покрывает процесс создания амортизационного фонда, в результате чего накопленной суммы, как правило, оказывается недостаточно для компенсации тех затрат, которые произведены в момент его приобретения. Недополучение средств по статье амортизации на полное восстановление списываемых ввиду морального износа II рода машин свидетельствует о том, что на выпущенную продукцию была недоначислена амортизация. Это произошло или ввиду недоучета в норме амортизации технического прогресса, или форс-мажорных обстоятельств, связанных с кризисом фирмы.

Показанная выше противоположная направленность морального износа I и II рода в отношении амортизации в некоторой степени приводит к их взаимной компенсации. Тем не менее в условиях кризисности промышленной фирмы основную опасность для ее жизнедеятельности представляет моральный износ II рода, что требует от топ-менеджмента повышенного внимания к этому явлению и его учета в амортизационной практике и политике обновления производственных фондов.

В целях ускорения процесса обновления производственного аппарата (быстрого накопления для этого амортизационного фонда) многие фирмы применяют ускоренную амортизацию. Этот метод в определенной степени соответствует процессу ускорения научно-технического прогресса, характерному для последних десятилетий. Такой прием также может использоваться в качестве профилактирующего средства против длительного кризисного состояния,

когда фирма перегружена множеством устаревшей техники и не может быстро провести реорганизацию производства. В то же время необходимо учитывать и то обстоятельство, что завышенные амортизационные отчисления влекут повышение себестоимости продукции и в итоге могут привести к сильным затруднениям в ее сбыте (разрушить рынок) и кризисности.

В условиях неустойчивости среды на макро- и микроуровне, характерной для современной российской экономики, предпочтительным методом формирования амортизационного фонда представляется **регрессивная амортизация**. С одной стороны, в начальный период после обновления производственных фондов фирма, как правило, функционирует в высокоэффективном режиме (техника работает без сбоев, продукция — без изъянов, сроки поставок не срываются, затраты на ремонт — минимальные и т.п.), что позволяет начислять повышенную амортизацию. А в более поздний период эффективность оборудования снижается (материальный износ, поломки, прецизионность падает, моральный износ и т.п.), что не позволяет накладывать на него высокие амортизационные отчисления. Такое явление вполне согласуется с механизмом обесценивания производственных фондов под влиянием научно-технического прогресса. С другой стороны, наступление кризисности, как обычно, также приходится на период, когда оборудование сильно изношено. К этому моменту на фирме должен уже сформироваться в основном амортизационный фонд, достаточный для быстрого обновления производственного аппарата.

Наряду с амортизацией, источниками средств для обновления производства могут быть кредиты банков, правительственные ссуды, целевые субвенции от региональных и муниципальных программ, денежные средства от размещения акций и облигаций и т.п. Однако, используя эти внешние заимствования, необходимо учитывать, что их в перспективе необходимо вернуть, как правило, с процентами. А это посильно не всем кризисным организациям. Поэтому работа с подобными источниками инвестиционных ресурсов должна осуществляться на основе особо тщательной программно-целевой проработки. Но нельзя и не воспользоваться такими ресурсами, иначе можно отстать, обанкротиться.

Инновационная деятельность выступает одним из радикальных средств преодоления кризиса в промышленной фирме. «Инновация представляет собой, по мнению Й.Шумпетера, новую комбинацию известных производственных факторов. Среди различных видов инноваций выделяют технологические и нетехнологические. Последние отражают изменения в формах и методах управления, со-

циальные сдвиги и т.д. Под технологическими инновациями понимается совершенно новый или технологически значительно улучшенный продукт и процесс, который предлагается для продажи потенциальному потребителю» [2, т.1, с.61].

Среди экономистов выделяются следующие два диаметральных взгляда на инновацию[1]:

1) инновация как процесс, вызываемый появлением изобретений (технологический детерминизм), которые являются следствием поступательного развития фундаментальной науки (как бы вынужденная инновация);

2) инновация как процесс изобретения в результате возникшей в нем потребности (своего рода заказ на изобретение).

Существует мнение, что на мегауровне инновационные периоды носят циклический характер, который является порождением волнообразных процессов в открытиях, изобретениях и технологических находках. Согласно концепции «технологического дарвинизма» из множества изобретений «выживает» лишь небольшая часть, получая технологическую реализацию (т.е. здесь происходит своеобразный естественный отбор изобретений). Результатом такого произвольного (неуправляемого) процесса выживания изобретений становятся периоды высокой плотности их реализации и периоды разрежений. Это формирует базу для периодов интенсивных технологических усовершенствований (прорывов) и периодов относительного технологического застоя на мега- и макроуровне. Подобные процессы наблюдаются и на фирменном уровне, однако они в большей степени поддаются управлению со стороны субъективного фактора, что и используется в стратегическом менеджменте.

«Наиболее благоприятным периодом для появления технологических инноваций является следующая за экономическим кризисом депрессия. Считается, что депрессия усиливает потребность в инновациях для выхода из кризиса.

Если в периоды подъема экономики новые идеи могут подождать, поскольку их внедрение способствует дестабилизации относительно устойчивой экономики, то в периоды спада инновации призваны играть роль средства, способствующего выходу из кризи-

---

[1] См. также: «Учитывая дискуссионность содержания данного понятия, «инновации» определяются, с нашей точки зрения, как результат творческой деятельности, направленной на получение социально-экономического эффекта в процессе создания, производства и распространения принципиально новой конкурентоспособной продукции, технологии и новых методов организации производства» (*Крутик А.Б., Муравьев А.И.* Указ. соч. С. 112).

са» [2, т. 1, с. 62]. В этом контексте депрессия, кризисное состояние промышленной фирмы является, с одной стороны, наиболее предпочтительным для инноваций, с другой — наиболее эффективным средством вывода ее из кризиса. Тем не менее и в кризисном состоянии фирмы не следует пренебрегать мерами повышения ее инновативности. По мнению американских специалистов (профессор Массачусетского технологического института Э. Робертс и др.), повысить инновативность фирмы можно следующими мерами:

1) установить тесную взаимосвязь между подразделениями НИОКР и маркетинга;

2) создать службу и сеть слежения за деятельностью потребителей и конкурентов (ими могут быть рядовые специалисты фирмы, посвящая этому 10% своего рабочего времени);

3) структуры НИОКР должны систематически готовить обзоры с анализом и оценкой изделий конкурентов;

4) систематически выявлять основных потребителей для осуществления ориентированных на них НИОКР;

5) установить партнерские отношения с потребителями.

Многие японские, а также европейские и американские компании применяют так называемый **U-образный подход к нововведениям**, который заключается в сбалансированном управлении **инициативой сверху и снизу**[1].

Инициатива нововведений **сверху**, как правило, касается **крупных**, долгосрочных инвестиционных проектов, а инициатива **снизу** в основном затрагивает относительно небольшие, краткосрочные (и легче прогнозируемые по результативности) инвестиционные проекты.

В осуществлении инновационной деятельности в кризисных условиях для промышленных фирм наиболее предпочтительны стратегии наступления и защиты.

1. **Стратегия наступления** предполагает развитие промышленной фирмой собственной деловой активности в слаборазвитых и новых сферах. Основными методами такой диверсификации могут быть следующие:

— создание внутри фирмы новых подразделений, сориентированных на новые продукты;

— приобретение перспективных фирм, специализирующихся в избранной новой отрасли.

При этом, однако, следует учитывать, что такие новации обычно встречают сопротивление со стороны руководителей высшего и среднего звена, которые, как правило, склонны к традиционному

[1] *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.

производству и сегментам рынка. Это особенно характерно для высокоспециализированного производства, имеющего относительно стабильные формы организации технологических процессов, сбыта продукции и оплаты труда. Если не удается переломить такое сопротивление, то в качестве альтернативы можно избрать так называемую «стратегию защиты» (стратегию выживания).

2. Стратегия защиты заключается в следующем:

— на ранней стадии развития нового направления (вида) деятельности (продукта) высшее руководство фирмы внимательно отслеживает этот процесс, моделирует ситуацию и строит прогнозы;

— в стадии созревания нового направления деятельности руководство фирмы принимает решение либо развернуть подготовку к расширению производства, либо создать совместное предприятие с фирмой-авангардистом, либо купить эту высокодоходную фирму.

Поскольку в конверсионных машиностроительных фирмах наиболее проблемной зоной, как правило, являются заготовительные цехи (вследствие особенно крупных затрат на их уплотнение), то одним из путей повышения уровня загрузки этих подразделений может стать приобретение сборочных фирм, способных использовать продукцию таких цехов. В последние годы подобная практика довольно характерна для многих зарубежных машиностроительных фирм в работе на территории РФ.

При планировании инновационной деятельности необходимо учитывать нелинейный характер результативности НИОКР. В промышленной фирме график зависимости эффективности технологических инноваций от капиталовложений обычно выражается S-образной кривой. При равномерном функционировании фирмы переход кривой в горизонтальное положение наступает в точке «*b*» (рис. 4.1).

**Рис. 4.1. Зависимость эффективности инвестиций в технологию от объема капиталовложений**

Если же под влиянием различных (прежде всего внешних) факторов наступает кризисность, то кривая эффективности переходит в пологое состояние от точки «*a*». Это указывает на недобор ранее запланированного эффекта от освоения данного изделия.

В крупной машиностроительной фирме обычно

выпускается несколько различных изделий; соответственно этому имеется несколько графиков их жизненного цикла («запуск — продажи»), у каждого из которых разные конфигурации S-образных кривых и различные сроки их максимумов, что несколько смягчает наступление резких спадов в общефирменном объеме производства. Тем не менее при разработке инновационной стратегии, рассчитывающей на антикризисную защищенность, необходимо проводить смещение сроков запуска новых изделий, снятия с производства устаревших (малоэффективных).

В организации инновационного процесса выделяются три наиболее рельефных способа осуществления: последовательный, параллельный, комбинированный (рис. 4.2).

Применительно к машиностроительным фирмам, находящимся в кризисном состоянии, предпочтительным представляется комбинированный (интегративный) способ осуществления инновационной деятельности. Это объясняется тем, что в таком состоянии фирма, с одной стороны, как правило, располагает достаточно мощным комплексом НИОКР (который еще не успел сократиться, рассыпаться и т.п.), с другой — у нее имеется короткий период времени на осуществление реабилитации.

В целом обновление производственного аппарата кризисной фирмы представляет собой многоплановую задачу. Успех ее реше-

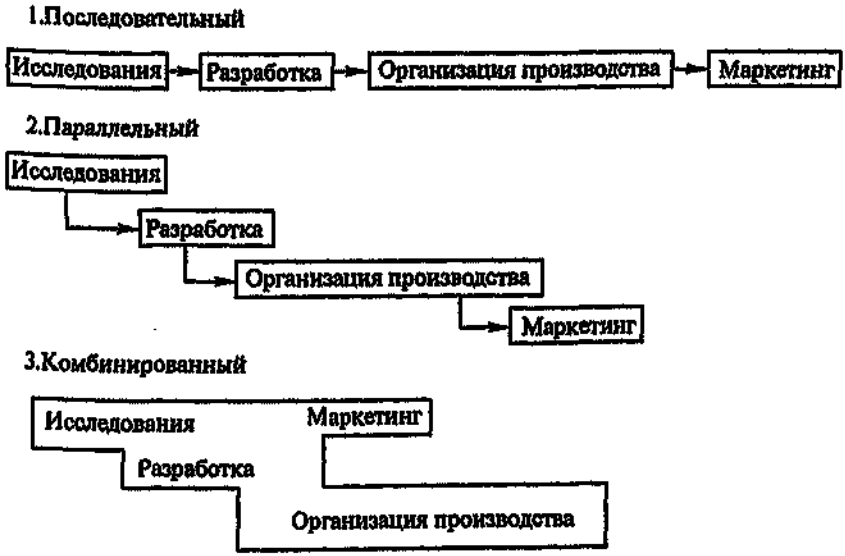



**Рис. 4.2. Способы осуществления инвестиционного процесса**

ния в значительной степени определяется готовностью к изменениям и инициативой персонала, и прежде всего менеджеров, которые в силу ряда факторов могут в определенные периоды не поддерживать инновационную стратегию высшего руководства, чем сдерживать осуществление намеченных мероприятий.

## § 3. Сопротивление изменениям

Промышленная фирма в состоянии организационного стресса более, нежели равновесная (устойчивая), предрасположена и восприимчива к изменениям. Это объясняется, с одной стороны, отсутствием структурированной формальной защиты существующей системы (со стороны структурных элементов организации), с другой — стремлением персонала к выходу из депрессивного (тягостного) в иное (прогрессирующее) состояние.

Несмотря на наличие довольно сильных побудительных мотивов к переменам состояния кризисной организации, в ней все-таки проявляются весьма сильные противодействия изменениям со стороны многих субъектов внутренней среды.

Как отмечает профессор А.И. Ансофф, «практический опыт показал, что существенные изменения в стратегической ориентации фирмы, внесенные либо на основе формальных процедур стратегического планирования, либо неформально, встречают сопротивление со стороны организации. Здравомыслящие люди не поступают здраво, если под здравомыслием понимать логику, аналитические исследования. Сопротивление планированию — явление неслучайное, у него своя логика, его не преодолеть одними призывами со стороны руководства» [1, с. 455]. Это требует от топ-менеджмента организации, наряду с разработкой антикризисных планов, также создания механизмов реализации антикризисной стратегии на всех этажах исполнительской структуры.

Изучение процессов в российских промышленных фирмах показывает, что степень сопротивления изменениям убывает при движении сверху-вниз по этажам управленческой иерархии. Причем в кризисных организациях такое убывание проявляется особенно резко. Рабочие и линейные работники низового звена (мастера, технологи и т.п.) кризисных организаций наиболее предрасположены к кардинальным переменам, что объясняется неравномерностью их работы и непостоянством заработков, а также наиболее острой для них угрозой увольнения по сокращению штатов. Это создает топ-менеджменту кризисной организации возможность при осуществлении изменений опираться на эту страту промперсо-

нала, осуществляя таким образом целенаправленное давление на среднее звено сверху и снизу.

При осуществлении антикризисных реформаций необходимо учитывать, что замена руководителей отдельных подразделений или организации для преодоления сопротивления изменениям не всегда оказывается эффективной, а, напротив, может усложнить ситуацию и затруднить ее целенаправленное разрешение.

В промышленной фирме, осуществляющей антикризисные мероприятия в основном за счет внутренних ресурсов, изменения, как правило, растягиваются на длительный период, приобретая поэтапный характер. Поэтому для их эффективной реализации важно распределение изменений по зонам (секторам организации) и этапам (по времени и работам). Такое распределение изменений позволяет, с одной стороны, выбрать оптимальный по затратам и отдаче порядок антикризисных мероприятий, с другой — посекторально (по производственным секторам и комплексам) конкретизировать задачу и вовлечь в ее решение конкретные группы персонала. Это создает благоприятные условия для локализации фрагментарных задач в рамках проблемных групп и концентрации сил по преодолению в них возможных сопротивлений новациям.

Профессор Л.Д. Гительман высказывает мнение о том, что «...главное для эффективной реорганизации — учесть интересы людей, попытаться найти компромисс между интересами разных категорий персонала. Чтобы это сделать, надо понять, почему люди не хотят перемен. Исследования показывают **три основные причины**:

— неопределенность;

— ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы);

— убежденность, что перемены ничего хорошего не принесут»[1].

При разработке антикризисной стратегии изменений в промышленной фирме высшему руководству может оказаться полезным учет неоднозначного поведения групп и личностей (прежде всего управляющих среднего звена) в зависимости от уровня кризисности. Чем хуже положение организации, тем шире поддержка новаций со стороны персонала, и наоборот — по мере ослабления кризисности число сторонников изменений сокращается. Учет такой зависимости предполагает осуществление наиболее болезненных для персонала новаций (сокращение кадров, слияние отделов и цехов, должностные рокировки, сокращения НИОКР и соответ-

[1] *Гительман Л.Д.* Указ. соч. С.418—419.

ствующих специалистов, понижение зарплаты и т.п.) в самый острый период кризисного состояния фирмы, а менее болезненных (освоение новых видов продукции, внедрение новой техники, ужесточение требований к качеству работы, усиление режима экономии, повышение напряженности труда и т.п.) — в более поздние (менее острые) периоды.

Наряду с общеэкономическими факторами сдерживания новаций довольно сильное воздействие на процесс изменений оказывают поведенческие факторы. А.И. Ансофф предлагает следующие рецепты использования поведенческого аспекта для преодоления сопротивления изменениям [1, с. 467—468]:

1) стараться предвидеть и контролировать источники сопротивления;

2) направлять и использовать власть для преодоления сопротивления;

3) ознакомить руководителей с новыми концепциями и обучить их новым приемам решения проблем;

4) одновременно со стратегической программой начать реализацию программы, направленной на изменение культуры и структуры власти в системе управления;

5) узаконить идею о необходимости поступательного процесса изменений;

6) распределить власть и ответственность между предпринимателями, линейными управляющими высшего звена, толковыми исследователями-разработчиками и управляющими по маркетингу;

7) повсеместно распространить преданность фирме, новаторский, корпоративный дух и др.

Другие авторы предлагают несколько иные методы, с помощью которых, как они полагают, можно уменьшить или полностью устранить сопротивление изменениям:

1) образование персонала и передача информации;

2) привлечение подчиненных к принятию решений в новациях;

3) моральная поддержка и облегчение заданий;

4) материальное стимулирование изменений («подкуп противника»);

5) кооптация сопротивляющихся изменениям в группу принятия решений;

6) маневрирование для привлечения сторонников путем компромиссов;

7) принуждение[1].

---

[1] *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента/ Пер. с англ. — М.: Дело, 1993. С. 537—538.

Литература по управлению изобилует и другими рецептами для преодоления сопротивления новациям, которые заслуживают внимания и использования. При этом, однако, важно иметь в виду, что многие формы и методы преодоления сопротивления новациям носят именной характер и должны подвергаться творческой переработке применительно к каждой организации, особенно промышленной фирме. Это объясняется тем, что каждая промышленная (и особенно машиностроительная) фирма представляет собой уникальный производственный организм, который функционирует, развивается, болеет и умирает по своим индивидуальным закономерностям и под разностепенным влиянием специфических факторов внутренней и внешней среды.

Одним из принципиальных факторов в осуществлении антикризисной стратегии является соответствие компетенции управленческих кадров сложности программы изменений. В ракурсе этой проблемы перед высшим руководством кризисной организации в числе первоочередных стоит задача подбора и обучения руководителей разного уровня, способных к осуществлению изменений, и заполнение ими ключевых мест движением сверху вниз. Такой принцип замены руководящего состава (движением от верхних эшелонов к нижним) обусловлен тем, чтобы подбор менеджеров новой волны происходил на основе постановки им конкретных задач по осуществлению новаций (изменений), а такие стратегические установки могут проистекать только от высшего руководства к нижестоящему, которое по методу «дерева целей» обязано детализировать, конкретизировать и транспортировать в нижние этажи исполнителей полученные сверху установки, команды и т.п. Причем на этапе острого кризиса такие процессы, как правило, должны происходить в ускоренном ритме.

Управление процессом преодоления кризиса путем осуществления новаций по своей сути представляет организационное развитие. Это предполагает переход организации (промышленной фирмы), преодолевшей кризис, в прогрессивное состояние, что может описываться различными параметрами, главными из которых являются производственно-технологический и финансово-экономический прогресс, прочная база для устойчивого расширения воспроизводства.

Эффективность осуществления изменений, направленных на преодоление кризисного состояния промышленной фирмы, в значительной степени зависит от восприимчивости ее организационной структуры к таким новациям. В этом контексте перестройка

организационной структуры должна быть сориентирована на решение следующих трех задач:

1) повысить организационное качество аппарата в осуществлении изменений;

2) улучшить восприимчивость фирмы к запланированным новациям;

3) обеспечить прогрессирующее функционирование фирмы в новом организационно-структурном качестве.

Принципиальное значение для промышленной фирмы, вынужденной проводить изменения, имеет общий уровень ее культуры, от которого в значительной степени зависит ее способность к реализации антикризисных программ. Причем благоприятные условия для целевой реализации культуры промышленной фирмы призвана обеспечивать адаптированная к выше названным программам ее организационная структура.

## Выводы

1. Особенностью кризисных организаций является высокая изменчивость их внутренней среды и обусловленная этим сильная податливость внешним и внутренним воздействиям. Это требует от топ-менеджмента повышенного внимания к изменениям и интенсивных усилий по приданию им управляемого характера.

2. Ключевым методом управления процессами изменений в кризисной промышленной фирме выступает стратегический подход. При этом, исходя из специфики промышленного производства (особенно машиностроения), наибольшую привлекательность для антикризисного управления представляют стратегии инноваций, реструктуризации и конверсии.

3. В условиях ускоряющегося научно-технического прогресса возрастает значение морального и материального износа основных производственных фондов как факторов возникновения кризисов в промышленных фирмах. Осуществление мониторинга этих процессов и превентивных мер позволяет минимизировать экономические потери и предупреждать их кризисные последствия.

4. Амортизация различным образом соотносится с материальным и моральным износом основных производственных фондов. Это предполагает различные подходы к учету этого процесса в политике обновления производственного аппарата.

5. В организациях, находящихся в кризисном состоянии, формы сопротивления изменения имеют специфику, причем в опреде-

ленных ситуациях сопротивление может сменяться активной поддержкой новаций.

6. Управление процессом изменений в кризисной организации по своей сути представляет собой организационное развитие. Результатом такого процесса становится переход организации в новое, позитивное качественное состояние.

## Контрольные вопросы

1. Назовите основные антикризисные стратегии промышленной фирмы. Что означает каждая из них и какую имеет целевую ориентацию?
2. Как материальный износ основных производственных фондов первого и второго родов отражается на эффективности работы промышленной фирмы?
3. Опишите механизм протекания морального износа производственных фондов первого и второго родов в промышленной фирме.
4. Какие факторы определяют срок службы производственных фондов и как это отражается на экономических показателях фирмы?
5. Как амортизация соотносится с материальным и моральным износом основных производственных фондов?
6. Чем обусловлен циклический характер инноваций? Как это отражается на функционировании макро- и микроэкономических систем?
7. Дайте характеристику стратегии защиты и стратегии наступления в инновационной деятельности кризисной фирмы.
8. Назовите основные способы осуществления инновационного процесса.
9. Каковы основные причины, факторы и формы сопротивления изменениям. В чем специфика их проявления в кризисной организации? Назовите способы преодоления сопротивления изменениям.

# Глава 2. Реструктуризация кризисной фирмы

Условия ускоряющейся изменчивости промышленных технологий и экономических систем на мега-, макро- и микроуровне формируют необходимость активных действий по реструктуризации хозяйственных организаций. Повышенную потребность в реструктуризации испытывают кризисные машиностроительные фирмы, особенно стоящие перед необходимостью полномасштабной конверсии производства.

В широком смысле слова **реструктуризация** означает изменение структуры, способа организации системы. Реструктуризация системы управления компанией — это изменение:

— целей и стратегии;

— организационной структуры управления (для реализации новой стратегии);

— бизнес-процессов (для обеспечения функций исполнительных звеньев новой организационной структуры) [4, с. XVII].

Наряду с изменением системы управления, реструктуризации могут быть подвержены финансы, информационное обеспечение, технология производства и номенклатура продукции, система материально-технического снабжения, система маркетинга, кадровые процессы и др.

В общем плане реструктуризация может рассматриваться в качестве одного из мощных рычагов антикризисного менеджмента[1]. Она включает:

1) совершенствование структуры и функций управления;

2) преодоление отставания в технико-экономических аспектах деятельности;

3) совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства [5, с. 12].

Для того чтобы реструктурировать систему, ее необходимо описать и оценить. Поэтому первым этапом реструктуризации организации является технико-экономический анализ ее состояния («как есть»). На основе результатов анализа состояния организации можно обрисовать достижимую в рамках имеющихся ресурсов ее максимальную перспективную картину («как нужно»). Смоделировав варианты развития событий при различных комбинациях внутренних и внешних факторов, можно составить план действий как директивный документ, определяющий задачи исполнителей в осуществлении реструктуризации кризисной фирмы.

## *§ 1. Формы и методы оценки организационной структуры*

Наиболее простой формой описания функционирования организации (фирмы) считается построение **функциональных организационных моделей**. В них основными элементами описания являются продукты, функции, звенья и связи между ними (т.е. статическая система).

Более сложной формой описания функционирования организации и происходящих в ней изменений является **отражение бизнес-процессов** (преобразования ресурсов в новую потребительную и меновую стоимость), где объектом рассмотрения выступают, наря-

[1] В управленческой практике необходимо отличать реструктуризацию от реорганизации фирмы, которая представляет собой радикальное изменение структуры и функций в форме слияния, разделения, выделения, преобразования, приобретения и т.п. (т.е. изменение внутреннего содержания и лица фирмы).

ду с функциями исполнительных звеньев, также порядок, последовательность и время выполнения функций (т.е. динамическая система). Вопросы кардинального изменения бизнес-процессов рассматривает сравнительно новое направление в менеджменте, получившее название «реинжиниринг бизнес-процессов». Последнее представляет особый интерес для антикризисного управления прежде всего в российских конверсионных фирмах (в основном машиностроительных, претерпевших кратное сокращение спроса).

Различают оперативную реструктуризацию (реструктуризация материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой внедряются новые схемы поставок материально-технических ресурсов, сбыта продукции, увеличения объемов продаж, сокращения привлеченного капитала, оптимизируются производственные процессы и организационные структуры и др.) и стратегическую реструктуризацию (разработка и внедрение принципиально новых форм организации производства и качественно новых видов продукции, коренная перестройка технологических процессов, стратегии закупок и сбыта и др.).

В оценке предпосылок для проведения реструктуризации фирмы используются формализованные и неформализованные методы.

К **формализованным** методам оценки состояния организации в основном относятся мероприятия, которые можно разделить на следующие четыре этапа:

**первый этап** — анализ финансового состояния на основе расчетов коэффициентов ликвидности, оборачиваемости, рентабельности, ставок доходности капитала и др.;

**второй этап** — анализ издержек производства;

**третий этап** — анализ технологического уровня производства;

**четвертый этап** — анализ организационной структуры.

К **неформализованным** методам оценки состояния организации в основном относятся:

1) факторный анализ;
2) экспертный анализ;
3) SWOT-анализ и др.

В оценке состояния кризисной промышленной фирмы на предмет ее реструктуризации выделяются три основных блока: финансы, производство, организационная структура.

Реструктуризация может быть:

а) **добровольная** (мероприятия, осуществляемые по инициативе высшего руководства фирмы за счет собственных, заемных и привлеченных средств и имеющие целью ее производственно-экономический рост);

б) **принудительная** (мероприятия, осуществляемые по инициативе внешних органов, в следующих формах: приватизация, национализация, реструктуризация, предусмотренная законодательством о банкротстве, реструктуризация в порядке, предусмотренном антимонопольным законодательством).

Основные субъекты реструктуризации:

1) собственники (акционеры, инвесторы);

2) кредиторы (банки, фонды, фирмы и т.п.);

3) государство (налоговая инспекция, региональная администрация и т.п.);

4) трудовой коллектив;

5) управляющие (менеджеры).

**А. Формализованные методы оценки состояния фирмы.**

**Первым этапом** разработки программы реструктуризации кризисной фирмы является **оценка ее финансового состояния** и резервов его улучшения. В числе наиболее существенных **показателей финансового состояния** фирмы выделяются следующие:

**1. Коэффициенты ликвидности:**

а) *текущей* (отношение текущих активов к текущим долговым обязательствам);

б) *мгновенной* (отношение текущих активов, уменьшенных на величину товарно-материальных запасов, к текущим долговым обязательствам);

в) *абсолютной* (отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к текущим долговым обязательствам).

**2. Показатели деловой активности** характеризуют коэффициенты оборачиваемости:

а) *чистых активов* (отношение объема реализации к среднегодовой стоимости чистых активов);

б) *основного капитала* (отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости основного капитала);

в) *товарно-материальных запасов* (отношение выручки от реализации к среднегодовым товарно-материальным запасам);

г) *дебиторской задолженности* (отношение выручки от реализации к среднегодовой дебиторской задолженности);

д) *собственного оборотного капитала* (отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости собственного капитала).

**3. Показатели финансовой устойчивости характеризуют:**

а) *коэффициент прибыльности* (отношение валовой прибыли от реализации к выручке от реализации);

б) *коэффициент рентабельности* (отношение чистой прибыли к выручке от реализации);

в) *ставка доходности активов* (отношение чистой прибыли к стоимости активов);

г) *мультипликатор* собственного капитала (отношение активов к собственному капиталу);

д) *ставка доходности собственного капитала* (отношение чистой прибыли к стоимости собственного капитала).

Полученные расчетные показатели можно сравнить с данными прошедших периодов и оценить динамику. Также можно сопоставить их с показателями родственных фирм.

Однако следует учитывать, что полученных показателей может быть недостаточно для представления полноформатной картины финансового состояния организации, особенно машиностроительной фирмы с комбинированным производством. Существенно искажают картину финансового состояния промышленной фирмы кризисные процессы на макроуровне, а также неустойчивые параметры деловой среды. Тем не менее полученная информация может указывать на ряд явлений, по которым опытный эксперт в состоянии оценить (с разной степенью приближения) финансовое состояние промышленной фирмы на предмет ее предрасположенности к реструктуризации (в целом или ее отдельных сфер).

**Вторым этапом** оценки состояния кризисной фирмы является **анализ издержек производства**. Последние подразделяются на группы.

1. Условно-постоянные расходы:
— износ зданий и сооружений;
— амортизация нематериальных активов;
— налог на имущество (в процентах к среднегодовой балансовой стоимости);
— арендная плата за землю;
— страховые платежи;
— расходы на капитальный ремонт;
— заработная плата вспомогательных рабочих;
— управленческие расходы и расходы на контроль;
— общезаводские накладные расходы.
2. Условно-переменные расходы:
— затраты сырья, основных и вспомогательных материалов;
— затраты на покупку комплектующих изделий;
— затраты на оплату электроэнергии для производственных целей;
— заработная плата основных рабочих.

Простейшим (и наглядным) вариантом анализа издержек производства является их сопоставление в динамике и выяснение основных тенденций по группам показателей. На этой основе можно провести общую оценку эффективности производства и установить его наиболее проблемные секторы (зоны) для последующего более приближенного их рассмотрения. Результаты таких исследований могут давать достаточно содержательный материал для проектирования реконструкции проблемных секторов или организационной структуры фирмы в целом.

В полосе кризисного состояния промышленной фирмы динамика различных элементов издержек производства, как правило, имеет разные амплитуды колебаний. Это требует дополнительного изучения каждого такого экстремума на предмет разработки соответствующих компенсационных механизмов.

**Третьим этапом оценки** выступает **анализ технологического уровня производства**, который обычно проводится на основе следующих показателей:

— коэффициент использования оборудования (отношение количества действующих к количеству находящихся на балансе единиц оборудования);

— уровень механизации (отношение количества рабочих, занятых на машинах, к общему количеству рабочих);

— коэффициент сменности (количество часов работы оборудования в сутки, поделенное на 8 часов);

— возрастная структура оборудования (количества единиц по возрастам).

На основе изучения динамики этих показателей можно определить наиболее проблемные зоны. При этом следует учитывать, что коэффициенты использования и сменности оборудования имеют усредненные значения. Поэтому их рассмотрение желательно проводить с учетом стоимости конкретных машин и их роли в технологическом процессе. Это означает, что анализ технологического уровня производства на предмет его реструктуризации должен проводиться с применением как формализованных, так неформализованных методов.

**Четвертым этапом оценки** является **анализ организационной структуры** кризисной фирмы, который базируется на исследовании системы соподчиненности различных звеньев управленческой иерархии, их взаимосвязи по вертикали и горизонтали, эффективности принятия и реализации управленческих решений.

В общем виде анализ организационных структур для осуществления организационного проектирования включает следующие блоки [4, с. 123—125]:

1) организационный анализ (основывается на исследовании организационной структуры с точки зрения ее соответствия классическим правилам построения организации и конкретным целевым функциям по выведению ее из кризисного состояния)[1];

2) управленческий анализ (опирается на сотни учетных регистров, которые сгруппированы по функциональным блокам: бухгалтерский учет, финансы, маркетинг, общеэкономические показатели и др.). Его особенность заключается в том, что основная часть учетных регистров, кроме бухгалтерских счетов и финансового учета, не стандартизирована. Поэтому руководители вынуждены использовать различные методики в каждой из областей управленческого анализа. Что касается управленческого анализа кризисной организации, то он также имеет свою специфику, основной отличительной чертой которой является жесткая ограниченность управленческих звеньев в осуществлении своих функций по кадрам, финансам и времени, а также повышенная ответственность за качество управленческих решений и их исполнения. В числе центральных аспектов исследования состояния менеджмента конкретной промышленной фирмы на предмет его реструктуризации можно выделить следующие:

— как закреплены конкретные функции по преодолению кризиса за управленческими звеньями;

— насколько управленческие звенья сориентированы на решение центральной антикризисной задачи;

— насколько сбалансирована нагрузка по функциям между управленческими звеньями и др.);

3) оценка применяемости референтных моделей (заключается в оценке существующего опыта антикризисных организаций с точки зрения его пригодности к условиям (состоянию) конкретной кризисной фирмы. Современные компьютерные технологии позволяют систематизировать обширный материал об опыте структурных реорганизаций, в том числе и тех, которые обеспечили выход фирмы их кризисного состояния. Творческая переработка такого опыта применительно к состоянию конкретной организации и

[1] Существует множество различных методик организационного анализа. Одна из предпочтительных — см.: *Румянцева З.П.* и др. Указ. соч. С. 46—60.

оценка целесообразности его использования дают основательный материал для принятия решений в антикризисном менеджменте);

4) стратегический анализ (заключается в использовании типовых форматов анализа в соединении с гипотезами и опытом их эффективного заполнения. Он предполагает составление прогнозов развития мега- и макросреды кризисной фирмы и ее перспективной картины в результате реорганизации).

**Б. Неформализованные методы оценки состояния фирмы.**

С точки зрения преодоления кризиса наиболее предпочтительным выглядит **факторный анализ.**

Он имеет целью выявление внутренних резервов преодоления кризисности. Факторный анализ базируется на изучении и измерении воздействия различных факторов на результаты деятельности организации. Основными его видами считаются детерминированный и схоластический [6, с. 56—59].

**Детерминированный факторный анализ** базируется на исследовании различных факторов, связи между которыми имеют **функциональный** характер. К примеру, объем выпуска товарной продукции за год может быть представлен произведением среднегодовой выработки одного рабочего на среднегодовую численность рабочих. При этом среднегодовая выработка одного рабочего представляет собой произведение среднедневной выработки на среднее количество отработанных рабочих дней в году. А среднегодовая численность рабочих определяется разностью между числом принятых и уволенных по месяцам. В итоге получается многофакторная зависимость производства товарной продукции, которое, кроме того, в условиях кризиса сильно опосредовано изменчивостью спроса и цен на ресурсы. Таким образом, объем производства в кризисной фирме, с одной стороны, может быть довольно точно рассчитан как функция конкретных аргументов, с другой — этот показатель может быть сильно деформирован характером спроса и динамикой цен на ресурсы.

Такая неподдающаяся полному формализованному описанию многофакторная зависимость состояния фирмы вынуждает управляющих находить дополнительные косвенные формы оценок.

В целом, детерминированный факторный анализ считается предпочтительным для выявления функциональных зависимостей между наиболее общими факторами, т.е. для получения общей оценочной картины процессов в организации. Он может оказаться весьма эффективным для составления прогнозных оценок общего состояния фирмы до и после реструктуризации (фрагментарной или полной).

**Схоластический (корреляционный) факторный анализ** состояния кризисной фирмы на предмет ее предрасположенности к реструктуризации удобен тем, что позволяет установить причинно-следственные связи между факторами, находящимися в схоластической (корреляционной) зависимости с результирующими показателями фирмы.

Корреляционная (схоластическая) связь выражает такую вероятную зависимость между различными факторами, которая может быть установлена только через большое количество наблюдений, когда при изменении одной величины изменяется и среднее значение другой величины. К примеру, повышение качества управления оборотными средствами (повышение эффективности использования сырья, комплектующих изделий и т.п.) приводит к увеличению коэффициента их оборачиваемости и соответственному уменьшению средней величины потребности в них фирмы. В условиях нестабильности внешней среды увеличение коэффициента оборачиваемости оборотных средств способствует повышению устойчивости промышленной фирмы, переносу центра внимания на решение внутренних антикризисных задач. В этой связи одной из целей реструктуризации фирмы выступает повышение качества управления в части улучшения использования оборотных средств.

Анализ корреляционных взаимосвязей между различными факторами производства предпочтителен для выявления внутренних резервов стабилизации промышленной фирмы в период операционной реструктуризации. Это обусловлено целесообразностью определения роли и значения каждого фактора в процессе достижения фирмой экономической и финансовой устойчивости для корректировки реструктуризационных мероприятий [6, с. 55—61][1].

Анализ эффективности существующей организационной структуры кризисной фирмы, ее факторов выступает основой для проектирования перспективных моделей (т.е. для перехода от того «как есть» к тому «как нужно»).

## *§ 2. Моделирование организационной структуры*

Антикризисное управление промышленной фирмой предполагает разработку перспективных структурных моделей, их оценку, выбор оптимальной модели и последующее ее внедрение. Особенностью реструктуризационного проектирования являются жесткая

[1] О методах корреляционного анализа *см.: Гмурман В.Е.* Теория вероятности и математическая статистика. — М.: Высш. шк., 1998.

ограниченность по ресурсам, повышенная опасность поствнедренческих последствий.

Проектирование организационной модели фирмы осуществляется обычно в такой последовательности:

1) составляется иерархический список:
— товарной продукции;
— производственных функций;
— производственных звеньев;

2) устанавливается степень соответствия между различными звеньями и функциями при производстве и реализации товаров; для этого составляется матрица организационных проекций (по строчкам указываются производственные звенья, по столбикам — осуществляемые ими функции);

3) на основе анализа степени соответствия и полезности различных звеньев и функций разрабатываются предложения по сокращению, расширению, введению тех или иных в ракурсе достижения центральной цели — преодоления кризисного состояния.

Технология организационного проектирования имеет обширную историю и множество современных наработок.

В настоящее время за рубежом весьма популярна методика организационного моделирования под названием Orgware, которая заключается в использовании специализированных программ организации деятельности для моделирования перспективных управленческих систем и процессов. Имеются пакеты оперативных руководств, которые описывают последовательность действий по постановке регулярного менеджмента. Программы организации деятельности поддерживают основные процедуры построения организационных структур, способствуют разработке внутрифирменных регламентов [4, с. 62—63]. Использование таких программ позволяет систематизировать мониторинг, оценку существующей организационной структуры, а также резко ускорить процесс проектирования адаптивных структур на модульной (типовой) основе.

Важно учитывать, что компьютеризация организационного проектирования базируется на оценках типичных ситуаций и решении типовых задач в управлении. Поэтому применение соответствующих органайзеров (пакетов методических и операционных руководств, подробно описывающих последовательность действий по постановке и реструктуризации управления в фирме) к антикризисному менеджменту, который, как правило, характеризуется многими специфическими факторами, ситуациями и процессами, требует специальной привязки. Это обусловлено необходимостью учета неустойчивости и высокой изменчивости среды

(внутренней и внешней), характерной для кризисного состояния промышленной фирмы.

Тем не менее наличие банка компьютерных программ организации деятельности позволяет руководству кризисной фирмы использовать их после адаптации для выяснения узких мест в действующей организационной структуре и построения ее перспективной модели. Причем последняя может быть уже в полной мере вписана в оценочно-проектную структуру органайзера (т.е. построена на совершенно новых принципах). Построенная с использованием органайзера организационная структура имеет то преимущество, что она открыта для систематического компьютерного мониторинга, экспресс-анализа и практически мгновенных корректировок. Последнее особенно важно для крупных промышленных фирм, находящихся в переходном состоянии, где всякое неверное решение или длительное функционирование немаксимальной по эффективности организационной структуры чревато усугублением кризисности, банкротством.

В этом ракурсе использование программ организации деятельности для преодоления кризисного состояния с помощью реорганизации структуры представляет большой интерес, особенно для крупных конверсионных заводов (фирм).

В числе российских пограничных средств, поддерживающих организационное моделирование, одной из популярных является «БИГ-Мастер» — методические и программные решения по постановке регулярного менеджмента. Программные продукты «БИГ-Мастер» типа Orgware:

1) поддерживают форматы стандартных описаний менеджмента;

2) содержат референтные модели;

3) обеспечивают возможность создания, накопления и анализа бизнес-моделей;

4) предоставляют возможность вести управленческий учет применяемых бизнес-моделей;

5) обеспечивают составление отчетов и внутрифирменных положений для практического применения и экспорта в другие информационные системы [4, с. 63].

Внедряя компьютеризированную систему анализа, моделирования и сопровождения организационных структур, следует иметь в виду, что она затрагивает всех ее сотрудников. Поэтому каждый работник управления обязан быть информирован о такой системе в целом по организации и детально разбираться в процедурах регулярного менеджмента на своем уровне управленческой иерархии.

Антикризисное управление изменениями с использованием компьютерных программ опирается на экономико-математическое моделирование систем и процессов. В общем виде иерархия моделей, применяемых в управлении изменениями, может быть представлена четырьмя основными блоками (рис. 4.3), которые взаимообусловлены и соподчинены между собой [4, с. 88].

Антикризисная стратегия промышленной фирмы базируется на результатах исследования эффективности ее функционирования в существующей организационной структуре. Последнюю еще называют Hard Structure (твердая, жесткая структура), что обусловлено ее высокой степенью определенности и относительным постоянством по форме. Разработка антикризисной стратегии исходит из учета общего уровня культуры организации.

Организационная культура представляет собой органическую совокупность квалификации персонала, его технической обеспеченности, состояния НИОКР, наличия производственного оборудования и степени его материального и морального износа, эвристического духа, совокупности общих ценностей, норм поведения и качества отношений в коллективе и т.д. За этот специфически свободный набор характеристик организационную культуру еще называют Soft Structure (мягкая структура), т.е. обладающая неким виртуальным качеством, в расчете на способности и возможности которой и следует разрабатывать антикризисную стратегию, целе-

**Рис. 4.3. Иерархия моделей управления изменениями в промышленной фирме**

вую антикризисную организационную структуру, бизнес-процессы и соответствующие количественные модели.

Общий процесс моделирования антикризисной организационной структуры промышленной фирмы может состоять из следующих этапов.

1этап — составление стандартов организационного моделирования. Он включает разработку следующих стандартов [4, с. 93—95]:

*1 стандарт* — описание элементов системы и их иерархической упорядоченности (организационные звенья промышленной фирмы);

*2 стандарт* — описание бизнес-процессов, которые должны реализоваться в фирме на этапе преодоления кризиса (в ходе их описания выстраивается перспективная функциональная бизнес-модель фирмы);

*3 стандарт* — описание (построение) матрицы организационных проекций, закрепляющей за организационными звеньями конкретные антикризисные функции.

2 этап — стандартное описание организационной структуры кризисной фирмы в состояниях «как есть» и «как надо». Оно заключается в описании типовым образом организационной структуры промышленной фирмы по каждому из трех названных стандартов в следующих двух состояниях:

1) кризисное (предкризисное) состояние («как есть»);
2) проектируемое посткризисное состояние («как надо»).

3 этап — разбивка интервала времени между кризисным и посткризисным состоянием фирмы на такты и моделирование состояния фирмы в каждом из таких моментов. При этом мероприятия по реструктуризации сводятся к следующим указаниям и действиям: сократить ту или иную конкретную функцию или ввести ту или иную конкретную функцию; убрать то или иное конкретное звено или добавить то или иное конкретное звено; перераспределить конкретные функции между организационными звеньями или выделить конкретные функции под создаваемые организационные звенья и т.д.

В схематичном виде стандартизированный процесс реструктуризации фирмы показан на рис. 4.4.

Как показывает практика, при реструктуризации промышленных фирм, находящихся в кризисном состоянии, происходит не только сокращение управленческих функций и звеньев, но и их добавление. В частности, весьма эффективно введение в промышленные фирмы (особенно конверсионные) таких звеньев, как группа по оценке убытков (диспаджеры), группа внутреннего аудита (эк-

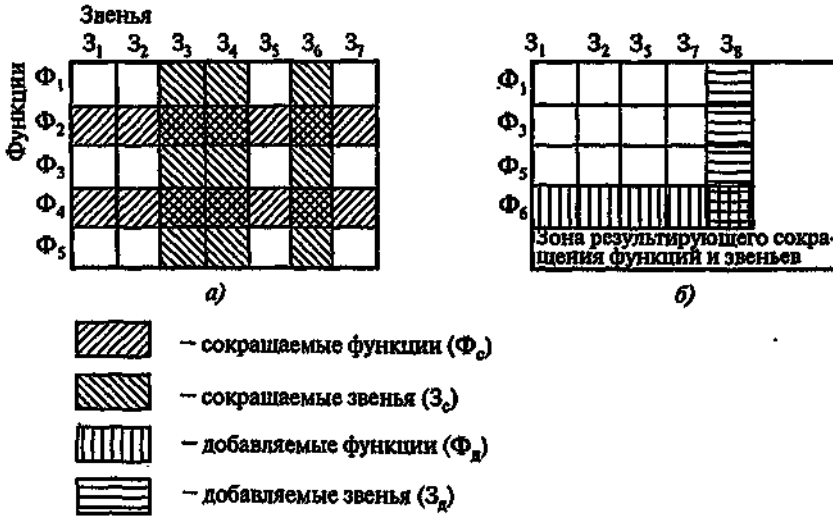



**Рис. 4.4. Матричная схема реструктуризации фирмы:**
*а* — «как есть»; *б* — «как надо»

каунтанты), группа по связи с общественностью (Public relation), группа по работе с ценными бумагами и др.

По аналогичному модульному принципу может проводиться моделирование внутрипроизводственных структур: сокращение или добавление производственных переделов, участков, цехов, машин и оборудования; сокращение, объединение или добавление рабочих операций и исполнителей; сокращение или расширение номенклатуры и объема выпускаемой продукции и т.д. Эти модели, как видно на рис. 4.3, вполне вписываются в технологию.

К примеру, если назрела необходимость (расчеты показали) сокращения или освоения выпуска конкретного изделия, то такую организационно-структурную задачу на основе стандартизации можно решить в два этапа:

1) строится матрица «продукт — функции»;
2) строится матрица «функции — звенья».

Аналогичным порядком могут строиться структурные модели по энергопотреблению, основным материалам, персоналу и т.д.

## *§ 3. Внедрение антикризисной структуры фирмы*

На основе выбранных оптимизационных моделей организационной структуры руководство фирмы разрабатывает план ее реализации. Несмотря на жесткий временной лимит, внедрение новой

организационной структуры в кризисной фирме должно осуществляться поэтапно с обязательным мониторингом и оценкой результативности каждого внедренческого этапа. Это объясняется тем, что характерная для последнего десятилетия в России высокая изменчивость среды на макро- и микроуровне (деловая среда) существенным образом изменяет конфигурацию внешних воздействий на кризисную фирму и, как правило, требует корректировки сформированных моделей уже в ходе их внедрения.

В общем плане планирование внедрения новой структурной модели представляет собой разработку директивного документа с помощью формальной процедуры, которая расписана по этапам, методикам и техникам по определенному трафарету (мероприятия, исполнители, сроки, ресурсы и др.), обеспечивающему сочлененность (согласованность) всех уровней управленческой иерархии.

При осуществлении реструктуризации кризисной фирмы важно учитывать следующие рекомендации [4, с. 169]:

1) нельзя затягивать реструктуризацию, иначе можно получить обратный эффект;

2) наиболее быстро, с вариантными проработками корректировки курса, можно осуществлять реструктуризацию, используя программные инструменты типа Orgware;

3) реализацию перспективной структуры необходимо осуществлять на основе анализа модели существующей кризисной структуры;

4) составление планов внедрения антикризисной структуры организации желательно осуществлять в несколько этапов (в зависимости от масштабов фирмы) — путем движения от общих укрупненных (грубых) показателей к более детализированным;

5) если начали внедрение новой структуры, то нельзя останавливаться на половине пути, а необходимо довести дело до конца (поскольку даже неэффективный вариант структуры принесет меньше ущерба, чем половинчатый);

6) желательно чаще регулировать соотношение формального и интуитивного подходов в реструктуризации, добиваться их органического сплетения и взаимодополнения;

7) процесс внедрения новой организационной структуры желательно также структурировать (это позволит оптимизировать сроки осуществления поставленной задачи, что особенно важно для антикризисного управления).

Реорганизация структуры, как средство выведения фирмы из кризисного состояния, предполагает, наряду с формализованным моделированием, применение гибких органистических (адаптив-

ных) систем. Последние особенно эффективны в условиях высокой степени неопределенности внутренней и внешней среды организации. Тем не менее это не исключает и применения жестких механистических (бюрократических) систем управления, особенно в периоды обострения кризиса и необходимости резкого ускорения процессов реализации решений и требований к неукоснительному их исполнению (рис. 4.5). Для осуществления крупных проектов, призванных значительно улучшить состояние промышленной фирмы, весьма эффективными могут стать венчурные (инновационные) структуры. Благодаря своей относительной управленческой автономности и гибкости такие структуры позволяют избегать многочисленных формальных процедур и оперативно решать задачи продвижения проекта по критическому пути.

В условиях многократного сокращения спроса на основные виды продукции многие промышленные фирмы столкнулись с необходимостью быстрого осуществления мероприятий по адекватному уменьшению прежде всего энергозатрат. Это обусловлено тем, что в промышленности (особенно в машиностроении) значительная часть затрат энергетических ресурсов мало зависит от объемов производства и составляет весьма крупную долю условно-постоянных расходов. Закупки материалов, комплектующих изделий такая фирма имеет возможность сократить не прекращая функционирования. Также без остановки может быть отправлена в отпуск (с согласия работников) или уволена значительная часть ее промперсонала. Однако подобные сокращения менее возможны в отношении энергопотребления, поскольку это связано с необходимостью непрерывного поддержания жизнедеятельности производственных цехов, которые нельзя разовым порядком сжать (распилить, усечь, законсервировать и т.п.). В противном случае произойдут необратимые изменения (окончательная остановка, разрушение), о чем свидетельствует современная практика.

Поэтому центральным и наиболее сложным вопросом антикризисного менеджмента **первого этапа** структурных преобразований является интенсивное сокращение энергопотребления. Решение этой задачи может осуществляться путем пересмотра номенклатуры выпускаемой продукции и сохранения в производстве той ее части, которая возможна при существенном сокращении прежде всего площадей заготовительных цехов (как наиболее энергоемких). Такой продукцией могут быть интеллектуалоемкие изделия в объемах, достаточных для сохранения производственного ядра промышленной фирмы. Среди заготовительных цехов, как правило, наиболее энергоемкими являются литейные, гальванические, пла-

*Рис. 4.5.* **Пространственная схема управленческих структур организации (схема соотношения типов управления)**

стмассовых изделий. Поэтому в числе первоочередных (как наименее затратных) энергосберегающих мер кризисной фирмы могут быть сокращение станочного парка пластмассового производства с перемещением его в малообъемные помещения и локализация цветного литья. Что касается гальванического производства (покрытие металлических деталей электрохимическим способом), то его в усеченном варианте предпочтительно заново создавать на новых площадях (с малообъемными ваннами и сокращенной вентиляцией).

**Вторым этапом** реструктуризации может быть проведение (где наименее затратно) предметной специализации производства. Это может быть осуществлено путем организационного присоединения к отдельным сборочным цехам соответствующих участков заготовительных производств с выделением таких формирований в автономные зоны хозяйствования по наиболее важным изделиям. Подобные формирования могут стать прообразом будущих отделений головной фирмы по продукту.

**Третьим этапом** реструктуризации кризисной фирмы может стать ускоренная организация производства (НИОКР, инструментальная и технологическая подготовка) упрощенной крупносерийной продукции, призванной загрузить ту незадействованную после предметной специализации часть заготовительных цехов, которая не может быть исключена без крупных затрат (перестройки зданий, переноса оборудования, прокладки коммуникаций и т.п.). Исследования показывают, что при выпуске крупносерийной продукции ущерб от ее «отрицательной» рентабельности существенно (на порядок) меньше, нежели от простоя («холостого хода») заготовительных цехов. Причем после набора мощности себестоимость такой продукции вполне вписывается в закупочные цены и этим приводит в равновесие кризисную фирму.

**Четвертым этапом** реструктуризации обретающего устойчивость производства может стать проведение его филиализации путем создания в других регионах небольших сборочных предприятий в форме отделений (со 100%-ным капиталом управляющей компании). Для стимулирования последующего расширения таких отделений целесообразно возложить на их директоров все вопросы сборочного производства и сбыта продукции, а также всю полноту ответственности за безубыточное хозяйствование. Основной эффект от такого организационного новшества фирма получит в виде значительного прироста спроса на полуфабрикаты, изготавливаемые на базовом предприятии. Высшей формой филиализации является создание совместных предприятий за рубежом. Несмотря на значи-

тельные трудности, такое организационное преобразование кризисной фирмы может обеспечить ей устойчивый спрос, равномерную загрузку мощностей и соответствующие экономико-финансовые приобретения.

При решении задач реконструкции желательно учитывать определенную цикличность в предпочтительности укрупнения и разукрупнения фирм.

Исследования показывают, что в процессе развития технологии наступают периоды, когда суммарные издержки (снабжение + производство + сбыт) в конкретных отраслях становятся наименьшими в укрупненных производственных формированиях, а затем — в разукрупненных. Это легко проследить на примере хлебозаводов, мебельных и обувных фабрик. Можно это увидеть и в машиностроительных фирмах.

На основе анализа цикличности укрупнительных тенденций в конкретной отрасли можно строить долгосрочную стратегию фирмы, заранее готовиться к ее укрупнению или разукрупнению[1].

Весьма перспективным методом кардинальных преобразований промышленных фирм, находящихся в условиях организационного стресса, является популярный в наиболее продвинутых зарубежных фирмах **реинжиниринг бизнес-процессов**[2]. Его сущность заключается в качественном переосмыслении и радикальном перепроектировании бизнес-процессов в организации (фирме), нацеленном на коренное улучшение ее состояния. По сути дела реинжиниринг бизнес-процесса — это «стратегия выживания». Поэтому данный авангардный подход к осмыслению, проектированию и осуществлению революционных преобразований можно считать особенно интересным для российских промышленных фирм, находящихся в состоянии депрессии и кризиса.

При осуществлении перспективных преобразований в российских фирмах важно учитывать современные тенденции в менеджменте за рубежом, поскольку по мере размывания бизнес-границ они будут проникать и на территорию нашей страны. В числе таких настораживающих тенденций можно выделить **исчезновение стабильности в технологиях и спросе**. Это требует от производителя постоянного обновления производственного аппарата и изменения эксплуатационных параметров изделий. Если в странах Запада такие развивающиеся неопределенности (кризисности) на микро-

[1] К примеру, в Великобритании в последние годы становится выгодным разукрупнение хлебобулочных и пивоваренных заводов (суммарные издержки меньше).

[2] Business proces reengineering.

уровне как-то компенсируются относительно устойчивыми макроэкономическими системами, то в транзитивной российской экономике этот ресурс пока весьма ограничен. Это предъявляет повышенные требования к проектантам и реализаторам реструктуризации кризисных фирм в нашей стране. Тем не менее это не снижает интереса к реинжинирингу бизнес-процессов.

Считаются наиболее предрасположенными к реинжинирингу фирмы, которые: находятся на грани краха; в перспективе столкнутся с трудноразрешимыми проблемами; являются лидерами и проводят агрессивную политику.

Реинжиниринг приносит наиболее значительные результаты там, где имеет место [4, с. 185]:

диверсификация товаров и услуг;

работа по индивидуальным заказам;

внедряются инновационные проекты;

многообразие кооперативных связей с партнерами и поставщиками;

повышенная сложность и неформализуемость бизнес-процесса;

нерациональность организационной структуры;

стремление кратным образом улучшить показатели.

Применение реинжиниринга предполагает кардинальную перестройку системы мотивации персонала. Он требует, чтобы сотрудники в конкретных ситуациях предлагали свои правила, а не следовали предписаниям, проявляли новаторство, предпринимательский подход к выполняемой работе.

Внедрение методов реинжиниринга бизнес-процесса предполагает новое отношение к планированию деятельности фирм, переход от работы по бизнес-планам к реализации бизнес-моделей, отличающихся высокой адаптивностью к среде и агрессивностью в достижении целей.

**Процесс бизнес-моделирования** включает следующие этапы:

1) постройка функциональной и структурной модели фирмы (какие функции и кто реализует);

2) трансформирование функциональной модели в процессную модель (каждой функции присваивается количественное описание бизнес-процессов, входные и выходные параметры);

3) количественное описание бизнес-процессов в компонентах системы (в наиболее существенных элементах организации описываются взаимно сопрягаемые бизнес-процессы).

Таким образом, современные мировые тенденции в развитии организаций свидетельствуют о начавшемся переходе от структурного (статистического) к процессорному моделированию функцио-

нирования организаций. В этом контексте пребывание многих российских машиностроительных фирм в неустойчивом (в том числе кризисном) состоянии делает их предрасположенными к кардинальной реструктуризации на принципиально новой научно-технической основе, а именно на принципах реинжиниринга. Это дает им шанс быстро пройти отрезок организационного отставания путем совмещения пространства и времени, а не двигаться вслед за передовыми фирмами по давно прошедшему или ухабистому пути развития.

## Выводы

1. Потребности адаптации кризисных организаций к изменяющимся условиям транзитивной экономики РФ выдвигают на одно из ведущих мест проблему их реструктуризации, которая способна выступить в качестве одного из важных средств преодоления кризисности.

2. Осуществление реструктуризации предполагает проведение глубокого технико-экономического анализа существующей организационной структуры кризисной фирмы.

3. При определении целесообразности проведения реструктуризации фирмы могут использоваться как формализованные, так и неформализованные методы оценки ее состояния. Для получения картины, наиболее приближенной к действительному состоянию фирмы, предпочтительно их комбинировать.

4. Эффективным инструментом антикризисного управления выступает разработка структурных моделей функционирования организации, описывающих действительное и перспективное ее состояние.

5. Одной из перспективных методик организационного моделирования для российских фирм является система Orgware, заключающаяся в использовании специализированных компьютерных программ организации деятельности для моделирования управленческих систем и процессов. Особенную привлекательность система Orgware представляет для антикризисного менеджмента, так как переводит построение адаптивных управленческих структур на стандартную (блоковую, типовую) компьютерную основу, позволяющую многократно ускорить управленческий процесс.

6. Эффективной формой моделирования перспективных организационных структур является матричная схема «продукт-функции» и «функции-звенья».

7. Осуществление реструктуризации в кризисной фирме предполагает необходимость учета высокой динамики ее внешней и внутренней среды.

8. Одним из наиболее эффективных методов структурных преобразований кризисных организаций является реинжиниринг бизнес-процессов.

## Контрольные вопросы

1. Что означает реструктуризация фирмы и чем она отличается от реорганизации?
2. Назовите основные формы и методы анализа организационной структуры фирмы.
3. Назовите известные Вам формализованные методы анализа состояния промышленной фирмы. В чем их преимущества и недостатки?
4. В какой последовательности осуществляется проектирование организационной модели фирмы?
5. Назовите известные Вам программные средства, поддерживающие организационное моделирование. В чем заключаются их преимущества перед традиционными системами?
6. Опишите иерархию моделей управления изменениями в промышленной фирме, находящейся в кризисном состоянии.
7. Назовите основные этапы процесса моделирования антикризисной организационной структуры промышленной фирмы.
8. Опишите матричную схему реструктуризации фирмы.
9. Изложите основные рекомендации по реструктуризации кризисной фирмы.
10. Как следует учитывать циклический характер предпочтительности укрупнения и разукрупнения в структурных преобразованиях?
11. Опишите методику реинжиниринга бизнес-процессов. В чем заключается ее привлекательность для современных промышленных (особенно машиностроительных) фирм в РФ?

# Глава 3. Конверсионный менеджмент

Процесс управления изменениями в условиях неопределенности макросреды имеет некоторые особенности для крупных машиностроительных фирм, осуществляющих конверсионные преобразования. По своей сущности **конверсия**[1] представляет собой процесс обращения (превращения) производственной системы фирмы в иное качественное содержание. В современной российской экономической теории и практике обычно под конверсией понимается перевод предприятий оборонного комплекса на гражданскую

[1] Conversio (лат.) – обращение.

продукцию. Однако с таким суженным пониманием термина «конверсия» можно (и нужно) поспорить, поскольку в экономическом аспекте нет сущностной разницы между производством танков и тракторов, вертолетов для сельского хозяйства и военных целей, вездеходов для армии и геологов, измерительных приборов для обороны и гражданских нужд и т.д. Кроме того, прошлая и особенно современная практика изобилует примерами комбинирования в стенах одного завода производства военной и гражданской продукции. Причем согласно новой военно-промышленной доктрине в РФ такое комбинирование производства определяется как магистральное направление развития, обеспечивающее сравнительно устойчивое функционирование промышленных предприятий в рыночной среде в условиях нестабильности (неравномерности) государственных оборонных заказов[1].

Эти обстоятельства выдвигают конверсионный менеджмент в специфическую область управления изменениями, определяя его как набор форм и методов коренного преобразования производства, обусловленного радикальными изменениями номенклатуры и объемов выпускаемой продукции. В этом ракурсе конверсией можно считать также кардинальную перестройку производства с переходом на другие изделия и в чисто гражданских промышленных фирмах[2].

Конверсионный менеджмент использует основные формы и методы антикризисного управления; при этом некоторые из них приобретают специфические черты, обусловленные масштабностью объекта и радикальностью преобразований. Одной из характерных особенностей конверсионного менеджмента является множественность целей в решении управленческих задач. Это перестройка производства с сохранением его интеллектуализированного ядра; переобучение персонала; резкое освоение новых сегментов рынка при сохранении позиций на традиционных; перестройка системы обеспечения энергетическими и материально-техническими ресурсами; внедрение в нетрадиционные области НИОКР; ко-

[1] Следует заметить, что комбинирование военной и гражданской продукции не является российским изобретением, а повторяет обширный опыт ведущих промышленных держав.

[2] Военно-промышленный комплекс РФ включает около 1700 организаций со средней численностью около 1 тыс. человек. Примерно 900 из них — НИИ и КБ. В ВПК сосредоточено более половины всего интеллектуального и технологического потенциала страны. За годы реформ оборонный заказ уменьшился более чем в 10 раз. Производственные мощности предприятий ВПК загружены в среднем на 50% и на 20% госзаказом. Из-за долгов 40% предприятий находятся под угрозой банкротства (см.: Экономика и жизнь. — 2002. — № 26. — С.5).

ренное изменение финансово-расчетных технологий; овладение технологией работы на рынке ценных бумаг; освоение PR-технологий внутри коллектива и в окружающей среде и др.

Поскольку с необходимостью конверсии в той или иной части периодически сталкивается каждая крупная фирма (это обусловлено диалектикой жизненных циклов продукции, деловой и макросреды и т.п.), то в общем конверсионный менеджмент можно относить к регулярным процессам в сфере управления.

## § 1. Промышленная фирма как системный объект конверсионного менеджмента

Промышленная фирма представляет собой достаточно обособленную экономическую целостность, олицетворяющую совокупность внутренних связей и внешних взаимодействий, выстроенных в виде определенной системы. Это обусловливает необходимость подхода к ней как к системному объекту.

Промышленная фирма в определенные периоды времени может попадать в кризисное состояние, одним из радикальных средств выхода из которого является конверсия. На период конверсионных преобразований она становится конверсионной. Таким образом, конверсионная фирма — это лишь временное состояние промышленной фирмы, характеризуемое как организационный стресс или кризисный переход.

Качества системного объекта предопределяют в отношении конверсионной фирмы системный подход (как методологическую основу) и системный анализ (как методический инструмент).

Системный подход к осуществлению конверсии формирует следующую совокупность действий:

1) постановка проблемы (осуществление крупных преобразований производственного комплекса в ограниченные сроки);

2) выделение центрального звена проблемы (перестройка производства без его остановки и массовых увольнений персонала);

3) выделение наиболее существенных факторов внешней среды (отсутствие внешних инвестиций; инфляция; рост цен на энергоресурсы; рост зарплаты на других предприятиях; ужесточение экономических требований работников);

4) выделение ключевых элементов внутренней среды (структура производственных фондов, их адаптивность к другой продукции; квалификация персонала, его способность к освоению качественно других технологических процессов; наличие финансовых резервов и высоколиквидных оборотных и основных фондов; наличие принципиально новых разработок по НИОКР);

5) определение пространственно-временных границ осуществления конверсионных преобразований (площади производственной территории, цехов, объекты соцкультбыта, вспомогательные объекты; этапы и сроки проведения конверсии).

На основе системного подхода осуществляется системный анализ. Последний проектирует системные принципы на наиболее активные области деятельности, группируя и взаимно увязывая специальные формы и методы в русле центральной задачи.

Как правило, для системного анализа выделяются следующие классы проблем:

— хорошо структурированные (подробно описаны и количественно определены);

— слабо структурированные (описаны, но количественно определены не полностью);

— неструктурированные (в общем описаны, но количественно не определены, а лишь имеют качественные субъективные критерии).

Согласно приведенной стратификации проблем конверсия наиболее подпадает под второй класс, т.е. когда состояние промышленной фирмы в целом определено и описано, необходимость конверсии недвусмысленна, примерные области перехода (обращения) выяснены, ресурсы для преобразований известны, однако количественные параметры (средства и их источники; сроки осуществления мероприятий и их исполнители; внутриэкономическая динамика и перспективная ее амплитуда в период конверсии) неясны, поведение ключевых акционеров многовариантно.

Особенностью многих конверсионных фирм в РФ является их базовая специализация по весьма ограниченному сектору изделий с ориентацией на рынок промышленных фирм или государственных организаций. В зарубежной практике фирмы с такой ориентацией стараются не использовать цены в агрессивных целях (демпинг и т.п.), а предпочитают добиваться превосходства за счет других элементов маркетинга (повышение эксплуатационных качеств изделий, предпродажная подготовка, сервис и т.п.). Что касается российских фирм с основной ориентацией на промышленного и государственного потребителя, то в условиях транзитивной экономики такая стратегия не обеспечивает устойчивого функционирования и требует существенной корректировки. Неравномерный спрос, характерный для промышленных и государственных потребителей последнего десятилетия, становится основным фактором нестабильности и кризисности в выше названных фирмах.

Эти обстоятельства диктуют фирмам с основной ориентацией на государственного (в том числе Министерство обороны РФ) и промышленного потребителя (в том числе и государственного) настоятельную необходимость конверсии в направлении диверсификации производства[1]. При этом основными направлениями диверсификации желательно избирать спрос населения как наиболее инерционный и легче прогнозируемый сегмент рынка. Это указывает на предпочтительность для конверсионных фирм проведения горизонтальной и конгломеративной диверсификации[2].

Особенностью конверсионных преобразований российских промышленных фирм являются значительные изменения целевых приоритетов и механизмов их осуществления по мере накопления соответствующего опыта (т.е. высокая изменчивость целевых ориентировок, форм и методов конверсии). Учет такой динамики в стратегии диверсификации может опираться на следующие рекомендации А.И. Ансоффа: «...Необходим синтез планомерного подхода и текущей корректировки. Этот синтез должен сочетать преимущества рационального анализа с восприимчивостью и гибким учетом непредсказуемых обстоятельств. Как только фирмой определены задачи диверсификации и выбраны соответствующие критерии, следующий шаг состоит в том, чтобы решить, насколько эти задачи актуальны. Если время терпит, избирается планомерный подход: всесторонний анализ с целью нахождения потенциальных новых стратегических зон хозяйствования. Если же время не терпит, начинается поиск методом случайных проб: фирма пускает в ход все свои контакты со средой, чтобы выяснить конкретные возможности (обычно слияния и поглощения). Выбор одного подхода не исключает другого» [1, с. 138].

---

[1] «Диверсификация представляет собой процесс расширения товарной гаммы фирмы с целью обеспечения большей стабильности результатов и избежания колебаний в получении прибыли. Диверсификация производства может быть вертикальной, горизонтальной и конгломеративной. Вертикальная диверсификация (называемая иногда вертикальной интеграцией) — это освоение фирмой производства товаров разной степени обработки как для собственных нужд, так и для реализации на рынке; горизонтальная — расширение номенклатуры производства путем освоения выпуска родственных товаров; конгломеративная — выход компании в сферы деятельности, прямо не связанные с основной номенклатурой производства» [2, т.1, с. 42].

[2] «Согласно данным Министерства науки РФ, 40% мирового рынка высоких технологий сегодня контролируют США, Россия — менее 0,5%. При условии, что в России работает 12% всех ученых и инженеров-разработчиков, а в США 25%.» (*Соколов А.А., Березин В.Ю.* ВПК в изменившихся условиях//Бизнес-Академия. — 2002. — №6. — С.16). Это свидетельствует об отсутствии согласованности между рынком (спрос), производством (выпуск) и наукой (разработки), следствием чего является крайне неэффективное расходование средств в ВПК РФ.

Применительно к современным российским конверсионным фирмам уместно проведение диверсификации путем накопления стратегического опыта, что обусловлено высокой изменчивостью среды и ее приоритетов на макро- и микроуровне (как проявление транзитивности экономики РФ). Это предполагает введение модульности (на основе управленческих стандартов) в программу диверсификации конверсионной фирмы для осуществления компьютеризированного мониторинга и систематического внесения соответствующих корректировок. Как раз в этом и должна проявляться авангардная конверсионная фирма как системный, высоко адаптивный объект конверсионного менеджмента.

Что касается внутренней структуры конверсионной фирмы, то ввиду высокой инерционности производственно-экономического блока процесс преобразований вынужден осуществляться в несколько этапов. Первоочередные изменения должны претерпеть следующие структурные элементы:

— снабженческо-сбытовые службы (резкое возрастание их статуса);

— бухгалтерско-экономические службы (значительное повышение уровня компетенции);

— технические службы (развитие способностей к быстрой производственной реализации конструкторских разработок как собственных, так и купленых);

— производственные подразделения (повышение адаптивности к резким изменениям спроса и соответствующего уровня серийности производства).

В кризисных условиях одной из важных функций высшего руководства конверсионной фирмы является согласование (гармония) приоритетов структурных подразделений во внутренних взаимодействиях. Характерные для административно-распределительной системы хозяйства острые противоречия между производственными цехами (себестоимость продукции), планово-экономическими (оплата труда) и сбытовыми подразделениями (цена реализации продукции) претерпевают коренные изменения, уступая место отношениям сотрудничества в единой нацеленности на расширение объема продаж «живого» труда («чистой» продукции).

Специфика конверсионной промышленной фирмы как объекта антикризисного управления в основном очерчивается следующими тремя факторами [7, с. 53]:

1) обеспечение непрерывности воспроизводственного процесса в ходе конверсии;

2) осуществление конверсии в основном за счет внутренних ресурсов;

3) многоэтапность конверсии с периодическими ее корректировками по мере овладения новым знанием (рис. 4.6).

Степень влияния на конверсионный процесс указанных факторов неравнозначна и меняется в зависимости от характера развития кризисной ситуации. При решении управленческой задачи эти факторы можно рассматривать как динамичные (изменчивые) граничные параметры.

Специфической особенностью многих российских машиностроительных заводов является комбинация разнопрофильных производств в границах одной производственной территории. С одной стороны, это затрудняет проведение конверсии ввиду высокой технологической сложности и инерционности производственного организма, с другой стороны, такая высокая технологическая оснащенность обеспечивает базу для быстрого освоения выпуска новых изделий, в том числе с элементами нетрадиционной технологии. Такая двойственность конверсионного качества машиностроительной фирмы комбинатного типа предоставляет возможность решения оптимизационной задачи конверсии производства методами линейного программирования. В этом случае сравнение вариантов конверсионных преобразований отдельных производств можно осуществить по такому результирующему параметру, как минимум суммарных приведенных затрат на перестройку каждого

Рис. 4.6. **Граничные параметры конверсии**

такого отдельного производства, а также в его совокупности с другими неизменными производствами для определения влияния такого мероприятия на показатели по заводу в целом.

Качества системного объекта формируют перед конверсионной фирмой специфический набор функций в решении внутренних антикризисных задач, а также задач взаимодействия с внешней средой.

## § 2. «Дерево» целей конверсионной фирмы

Проблема адаптации производственных фирм к внешней среде носит достаточно универсальный характер, что позволяет проводить в ней систематизацию и на этой основе разрабатывать сравнительные варианты «дерева» целей.

Зарубежный опыт адаптации производственных фирм к резко меняющимся условиям среды имеет историю нескольких десятилетий. К примеру, в США проблема адаптации наиболее остро проявлялась в 70—80-х годах прошлого века. Она была обусловлена достаточно высокими темпами роста инфляции, снижением конкурентоспособности продукции местных промышленных фирм, замедлением темпов обновления их производственного аппарата. На основе изучения обширного фактологического материала исследователи США определили в качестве основной причины кризисных процессов в промышленных фирмах того периода их слабое управление[1]. Это и было положено в основу соответствующих реабилитационных программ и нововведений.

Что касается обозримой российской ситуации, то здесь вряд ли будет верным отнесение кризисных процессов в конверсионных фирмах полностью к недостаткам соответствующего менеджмента. Одной из весьма существенных причин неравномерности и неэффективности конверсионных преобразований является транзитивность российской экономики, неравномерные (а порой разнонаправленные) процессы на макроуровне. Это дестабилизирующе воздействует на промышленные фирмы, вынуждает их к маневрированию и существенным корректировкам выработанного курса.

Предпринимаемые на макроуровне периодические резкие шаги по стимулированию деловой активности и конверсионных преобразований, не получая систематической поддержки, довольно быстро затухают. Одним из наиболее ярких таких активизирующих действий Правительства РФ был блок мероприятий по многократ-

[1] См.: Государство и управление в США. — М.: Мысль, 1985.

ному понижению курса рубля во втором полугодии 1998 г. Сообщенный такой мерой толчок повышению деловой активности отечественной промышленности к 2001 г. достиг так называемой точки бифуркации, т.е. состояния, где заканчивается движение в заданном направлении.

Специфика «дерева» целей современных российских конверсионных фирм заключается в том, что оно носит явно выраженный познавательно-коррекционный характер по мере продвижения от центрального ствола целей к периферийным зонам (состояниям, событиям и действиям последующих этапов). Это проявляется в том, что конверсия промышленных фирм претерпевает изменения по мере накопления практического материала, его осознания и творческой переработки для корректировки ранее принятых управленческих решений. В этом случае первоначально сформированный план достижения стратегической цели (стратегический план) в ходе его осуществления систематически подвергается уточняющим и развивающим корректировкам, что совпадает в общих чертах с формулой и механизмом прорастания «дерева» целей. По сути дела это метод конверсионной диверсификации посредством обучения в ходе реализации антикризисной стратегии. [1, с. 139]

Генеральную направленность «дереву» целей конверсионного менеджмента задает стремление высшего руководства к выходу из кризиса и устойчивому функционированию и развитию фирмы. Ограничительные условия в реализации такой стратегии и прорастании «ветвей дерева» целей задают динамические параметры внешней среды, а также минимальные пределы непрерывности воспроизводственного процесса на внутрифирменном уровне.

В условиях транзитивной экономики возможны ситуации, когда конверсионные фирмы функционируют продолжительный период с минусовым промышленным (производственным) балансом, покрывая дефицит продажей зданий, оборудования, доходами от сдачи в аренду различных объектов, а также заимствованиями в банках, фондах и др. Однако такой режим функционирования можно считать допустимым лишь при одновременной активной перестройке производства и подготовке к выпуску перспективной высокорентабельной, высоколиквидной продукции. Причем такие состояния посильны лишь крупным фирмам, располагающим достаточными резервами основных фондов.

При разработке «дерева» целей конверсионных преобразований одним из центральных вопросов выступает формирование ценовой политики по каждому из новых направлений производства в динамике. Поскольку в зависимости от стадии жизненного цикла това-

ра его цена несколько изменяется (как правило, понижается ввиду сокращения спроса на завершающих этапах), это должно закладываться в перспективные модели «дерева» целей, а именно — в его ценовую составляющую.

В период активных реформаций, характерных для начального этапа конверсии (когда имеется значительное количество ресурсов для их вовлечения в реализационные мероприятия), происходит, как правило, параллельное осуществление НИОКР по многим направлениям и одновременная подготовка к производству не одного, а целого ряда изделий. Такие фронтальные освоения описываются в «дереве» целей множеством параллельных линий перехода организации (конверсионной фирмы) из одного производственного состояния в другое (диверсифицированное). В этот достаточно длительный период значительная часть осваиваемых изделий находится в стадии роста и лишь некоторые из них постепенно переходят в стадию зрелости. Это требует от менеджмента конверсионной фирмы форсирования маркетинговой деятельности по преодолению конкуренции со стороны традиционных поставщиков аналогичных товаров в соответствующие сегменты рынка. В этом ракурсе «дерево» целей приобретает более агрессивные формы в секторе взаимодействия с внешней (деловой) средой. Наряду с этим на данном этапе от руководства конверсионной фирмы требуется акцентированное внимание к эксплуатационным параметрам осваиваемых изделий для их утверждения на рынке (завоевания имиджа), что задает дополнительные требования к определенным звеньям дерева целей.

## *§ 3. Технология конверсионных преобразований*

В общем виде конверсия представляет собой переориентацию производства в его базовых составляющих. В условиях макроэкономической стабильности технология конверсии в основном акцентируется на внутрифирменной реконструкции при достаточно твердых внешних параметрах. В этой ситуации показатели внешней среды изменяются по достаточно устойчивым закономерностям и сравнительно легко прогнозируются, что позволяет довольно точно описывать алгоритм внешних воздействий на конверсионную фирму в исторической динамике.

В условиях транзитивной экономики параметры макросреды изменяются неравномерно по времени и силе воздействия, что вызывает соответствующие колебания в деловой среде. В итоге менеджмент конверсионной фирмы, наряду с внутрифирменными

напряжениями перехода, вынужден учитывать возмущающие факторы макро- и деловой сред, которые проявляются в неравномерном режиме. Это усложняет технологию конверсионных изменений, дополняя ее процессами формирования резервных ниш в расчете на непредвиденные состояния (и воздействия) внешней среды на отдельных этапах конверсии.

Технология конверсии призвана учитывать две группы факторов: **контролируемые** — это те, которые может изменить менеджмент фирмы (их также можно назвать инструментами менеджмента фирмы), и **неконтролируемые** — это факторы, неподвластные фирменному руководству (факторы внешней среды, а также некоторые внутрифирменные процессы).

В схематичном виде этапы трансформации ресурсов конверсионной фирмы могут быть представлены как ряд их последовательных превращений при продвижении фирмы от доконверсионного к постконверсионному состоянию (рис. 4.7).

Особенности кризисного состояния конверсионной фирмы вынуждают ее руководство резервировать значительные запасы оборотных средств, с тем чтобы избежать крупных перебоев в воспроизводственном цикле, которые могут возникнуть вследствие периодических сжатий как на макроуровне, так и в деловой среде. Это формирует ситуацию, в которой сфера отложенного потребления промыш-

Рис. 4.7. Этапы трансформации ресурсов конверсионной фирмы [7, с.21]

ленных фирм превышает по объему циркулирующих ресурсов сферу текущего потребления и соответствующим образом утяжеляет технологический процесс конверсионных преобразований. Поскольку основная часть ресурсов конверсионной фирмы для конечного потребления опосредуется через сферу экономического оборота, постольку общий уровень доходности фирмы зависит от объема инвестированного капитала и интенсивности инициируемого им обратного потока ресурсов, т.е. определяется результативностью усилий по расширению и интенсификации производства [7, с. 20].

Одной из проблем высшего руководства конверсионных фирм является преодоление инерционности аппарата к осуществлению изменений во внутренней среде, рудиментов административно-командной системы во внешних взаимодействиях. В конверсионных фирмах довольно сильно размыты отношения собственности, поэтому в мотивации персонала к осуществлению изменений основными инструментами могут быть должностные перемещения менеджеров и материальное стимулирование рабочих и специалистов. Практика показывает, что акционеры (и мелкие, и крупные) довольно индифферентно относятся к внутрипроизводственным реорганизациям и поэтому не могут быть причислены к активаторам конверсии. Причем на определенных этапах конверсионных преобразований эта часть субъектов производственных отношений может противодействовать реорганизационным мероприятиям, вплоть до остановки заводов и распродажи их имущества.

Эти обстоятельства вынуждают высшее руководство конверсионных заводов тонко манипулировать интересами, с одной стороны, крупных акционеров, с другой — трудового коллектива, члены которого, как правило, в значительной части являются мелкими держателями акций.

В общем виде технология конверсионных преобразований может включать следующие составляющие [7, с. 72—76]:

1) **самонастраивающаяся стратегия** — точечная модернизация оборудования; приобретение и внедрение зарубежных технологий; активная работа с традиционным потребителем; внедрение сервисного обслуживания; работа с региональными властями по продукту; выход на внешний рынок; переход от массового и крупносерийного производства к гибкому, штучному; ликвидация неперспективных производств и др.;

2) **высокоизменчивая структура управления** — создание маркетинговых центров, коммерческих групп; расширение самостоятельности подразделений; делегирование полномочий; создание отдельных хозяйственных формирований и др.;

3) **адаптивное внутрифирменное планирование, контроль** — компьютеризация бухучета, финансовых расчетов, внутрипроизводственных поставок; в идеологии ценообразования переход от затратного к экспертно-аналитическому методу расчетов себестоимости работ; жесткий мониторинг запасов и незавершенного производства и др.;

4) **высокодинамичные кадровые процессы** — ужесточение дисциплины; сокращение излишнего персонала; внедрение дифференцированных систем мотивации труда; опора на профсоюзную организацию и инженерный актив.

В схематичном виде технология конверсионных преобразований показана на рис. 4.8. Она характеризует сложные процессы преобразования промышленного предприятия в качественно новую форму, адекватную изменившейся экономической ситуации.

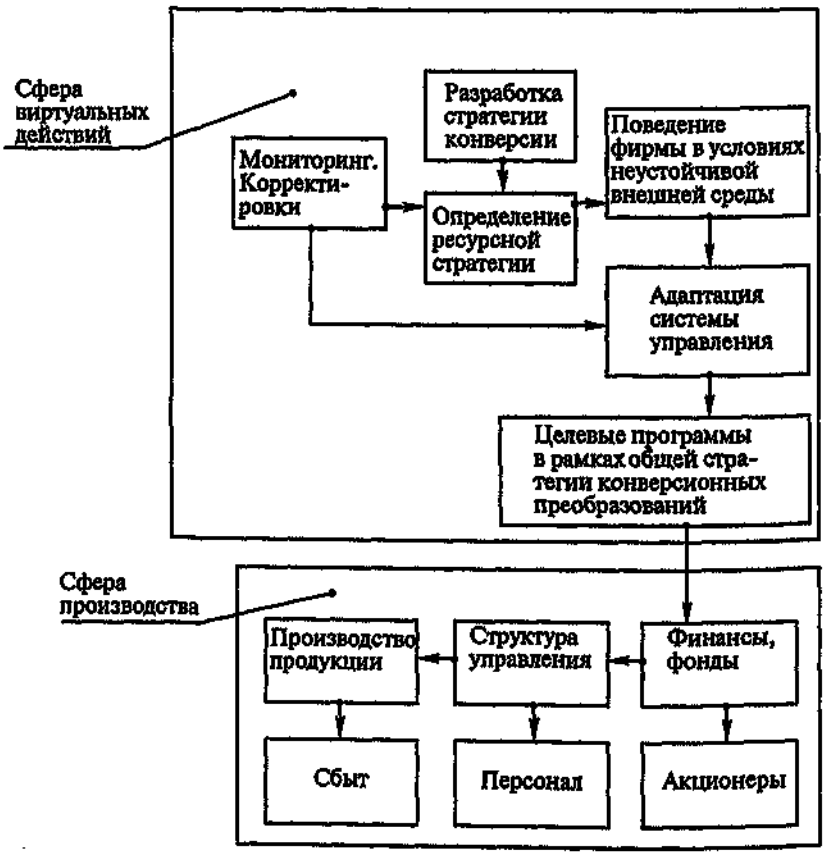



Рис. 4.8. **Общая технология конверсионных преобразований** [7, с. 76]

Причем такие преобразования носят комплексный характер, затрагивая глубинные слои фирмы.

Осуществление конверсионных преобразований требует от топ-менеджмента, наряду с большой аналитико-прогностической деятельностью, также определенной смелости в принятии радикальных решений. Это касается прежде всего **вторжения в нетрадиционные сферы** деятельности и резких **переходов от массовости** и крупносерийности в изготовлении групп изделий к единичному (штучному) производству в расчете на индивидуальные требования клиентов.

Данные зарубежных источников показывают, что инвестиции в новое в 3—5 раз эффективнее, чем в старое. Зависимость эффективности новой технологии от объемов капиталовложений, направляемых на ее развитие, обычно описывается в виде S-образной кривой (рис. 4.9).

В решении конверсионных задач важное значение имеет определение пределов выпуска изделий в количественном выражении. Это интересно как для традиционной продукции, так и для вновь осваиваемой.

В качестве одного из вариантов косвенного определения минимально допустимого количества изделий для их безубыточного выпуска некоторые авторы предлагают использовать показатель предельной материалоемкости. (См.: *Апишев А.А., Поддубный Е.М.* Анализ существующих методических подходов к оценке эффективности использования материальных ресурсов/ Материалы научно-практической конференции Пятой недели науки МГТИ. — Майкоп, 2001)

Проведенные на предприятиях мясной и молочной промышленности исследования выявили корреляционную зависимость между материалоемкостью и показателем затрат на 1 руб. товарной продукции. Рассчитав соответствующие коэффициенты, можно по показателю материалоемкости определить маржинальное изделие, или предельно допустимое количество изделий для их безубыточного выпуска. Для средних по величине предприятий мясной и молочной промышленности таким предельным показателем называют 86 коп. в 1 рубле товарной продукции. Убыточность наступает при превышении этой цифры. Общая динамика материалоемкости продукции по группе предприятий мясной промышленности Краснодарского края характеризуется показателями, приведенными на рис. 4.10.

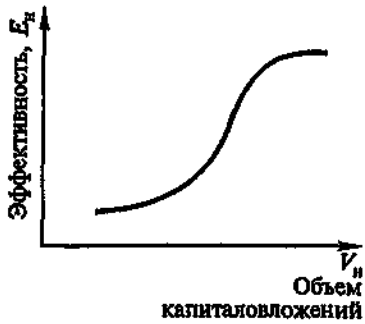



**Рис. 4.9. S-образная кривая зависимости эффективности новой технологии ($E_н$) от объема капиталовложений ($V_н$)**

Экономический смысл корреляционной зависимости между материалоемкостью и рентабельностью продукции заключается в том, что увеличение в себестоимости продук-

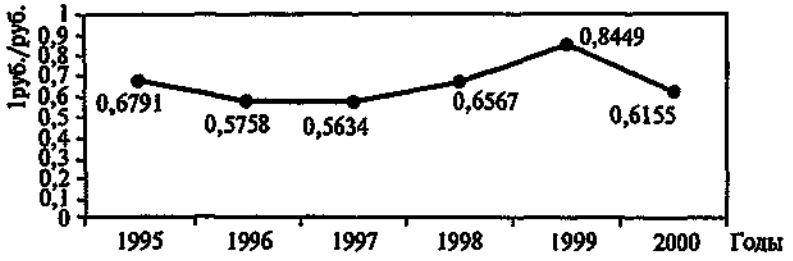



**Рис. 4.10. Материалоемкость продукции на предприятиях мясной и молочной промышленности Краснодарского региона**

ции удельного веса материальных затрат за пределы вполне определенного минимума приводит к недостатку средств на амортизацию и заработную плату персоналу (работники, не получив соответствующий минимум, уйдут, основные фонды без реновации полностью износятся). Поэтому для сохранения персонала и простого воспроизводства основных фондов руководство промышленной фирмы вынуждено идти на заимствования, т.е. продолжать работать с убытком, одновременно осуществляя меры по повышению эффективности производства. Вынужденность именно такого пути преодоления промышленной фирмой кризисного состояния обусловлена тем, что она не может остановить производственный процесс, так как это приведет к необратимым изменениям и невосполнимым потерям (увольнение работников, материальный непроизводственный износ фондов: разрушение коммуникаций, выход из строя командоаппаратов, электрооборудования, окисление деталей машин и оборудования и др.). Поэтому технология преодоления кризисного состояния в промышленной фирме за счет эндогенных процессов всегда сопряжена с продолжением функционирования ее основного производства в режиме убыточности. Этим кризисный менеджмент промышленной фирмы в корне отличается от подобного в торговле, бытовом обслуживании, в автотранспорте, капитальном строительстве, курортном деле и т.п., хотя и в этих сферах приостановка основной деятельности повлечет потерю персонала и некоторый материальный ущерб.

Рассчитав зависимость материалоемкости от объема выпуска продукции, можно получить минимальное значение безубыточного объема производства. Описанная методика определения критического объема производства может давать достаточно достоверные результаты в монопродуктовом производстве. Что касается мно-

гопродуктовых производств, то показатель материалоемкости может оказаться недостаточным для получения достоверной картины.

В частности, применительно к машиностроительным фирмам одного показателя материалоемкости продукции недостаточно для точного определения границ эффективного объема производства. Это объясняется тем, что, в отличие от мясной и молочной промышленности (скот, птица, молоко), машиностроительные предприятия используют чрезвычайно широкую номенклатуру сырья и комплектующих изделий. Это не позволяет провести их усреднение и брать в качестве исходного показателя для расчета индекса локализации.

В машиностроительных фирмах в качестве обобщенного (в первом приближении) индекса локализации для определения границы безубыточного объема производства наиболее предпочтительным видится показатель доли оплаты труда в себестоимости продукции. Исследования на приборостроительных заводах показывают, что при доле оплаты труда более 40% общий показатель рентабельности становится ниже нуля. В такой постановке задача сводится к тому, чтобы рассчитать долю оплаты труда ($K_{от}$) в отдельных изделиях для их различных количеств и на этой основе составить общую многовариантную модель комбинирования их различных объемов.

В мировой экономической практике используется ряд различных методов определения границ безубыточных объемов производства. Некоторые из них вполне адаптивны и для современной российской специфики. В частности, в монопродуктовых фирмах достаточно широко используется метод критических соотношений, или критического объема производства.

В формализованном виде граница безубыточного объема производства в натуральном выражении монопродуктовой фирмы может быть определена по формуле (4.1):

$$V_{min} = \frac{S_c}{P - S_V}, \qquad (4.1)$$

где $S_c$ — сумма постоянных расходов; $V_{min}$ — критический объем производства в натуральном выражении; $P$ — цена единицы продукции (изделия); $S_V$ — сумма переменных расходов на единицу продукции[1].

Такая зависимость может быть представлена графически.

---

[1] См.: *Кохно П.А.* и др. Менеджмент/ П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Комаров. — М.: Финансы и статистика, 1993. С. 131.

На основе расчетов руководство конверсионной фирмы может определять с достаточной достоверностью границу минимального объема производства в натуральном выражении и в случае выхода за нее осуществлять соответствующие технологические (удешевление) и маркетинговые (расширение сегмента сбыта) мероприятия. Крайней мерой может стать решение о прекращении выпуска данного изделия и освоении другой продукции (одного или нескольких видов) или полная смена профиля деятельности фирмы.

В случае, когда фирма не является монопродуктовой и выпускает несколько базовых изделий, каждое из которых составляет значительную часть общего объема (от 10 до 30%), графическое определение предела безубыточного объема производства в натуральном выражении затруднено, а в случае усредняющих допущений может привести и к неверному результату. В этой ситуации предпочтителен аналитико-расчетный (цифровой) метод определения критического объема производства.

При наличии нескольких базовых изделий может иметь место ситуация, когда убытки от выпуска одних из них покрываются (компенсируются) из прибыли от других. Это наиболее характерно для массового производства, где ущерб от простоя спецоборудования (автоматических и полуавтоматических линий, спецустановок, гальванических цехов и т.п.) и соответствующих специалистов (ИТР и рабочих) нередко больше, чем от их неполной загрузки и так называемой «работы в убыток».

В этом случае маржинальный доход (разница между приростом объема реализации продукции и переменных затрат) от наиболее выгодных изделий погашает убытки (превышение переменных затрат над выручкой) по другим изделиям. При таком подходе нижняя граница предельно допустимого объема выпуска группы базовых изделий кризисной фирмы должна удовлетворять выражению

$$C+\sum_{1}^{n} M_n \geq 0, \qquad (4.2)$$

где $C$ — постоянные расходы (фиксированные издержки); $M_n$ — маржинальный доход или убыток по каждому из «$n$» изделий.

Здесь

$$M = P - V, \qquad (4.3)$$

где $P$ — выручка (объем реализации изделия); $V$ — переменные затраты по выпуску изделия (переменные издержки).

Особенностью машиностроительных фирм массового и крупносерийного производства в РФ является их, как правило, комбинированный (многоотраслевой по составляющим производствам) характер, высокая степень отраслевой специализации производств. Это жестко ограничивает их возможности в остановке или исключении из технологического цикла отдельных производств, поскольку это сопряжено с чрезвычайно большими перестройками и высокими затратами. Поэтому для многопрофильной полипроизводственной фирмы определение точки критического объема по отдельным изделиям носит многовариантный, приблизительный характер.

Рассчитав суммарный доход от выпуска пользующегося спросом количества прибыльных изделий, можно на этой основе составить несколько вариантов объемов выпуска убыточных изделий, т.е. распределить прибыль от одних изделий на компенсацию убытков по другим.

В комбинированных производствах расчет критического объема изделий затруднен ввиду высокой степени отраслевой специализации прежде всего из-за трудностей в выделении приходящейся на каждое изделие части постоянных расходов. Применение здесь коэффициентов может носить только умозрительный характер. Да и по своей экономической сути частное от деления суммы постоянных расходов на маржинальную разницу, как это делается в формуле (4.1), не дает действительной величины предельно безубыточного объема выпуска каждого изделия в натуральном выражении, поскольку не учитывает эффект сокращения абсолютной величины постоянных расходов в каждом изделии ($C_n$) в результате увеличения их выпуска. В данном случае задача формулируется так: найти то предельное количество штук данного изделия $N^{i}_{min}$, ниже которого его выпуск становится убыточным (т.е. маржинальное, предельное по порядковому номеру изделие, следующее за которым становится убыточным).

На основании таких расчетов по ключевым изделиям можно устанавливать приближенные граничные параметры для планирования программы конверсионных преобразований.

## Выводы

1. Одной из специфических форм антикризисного управления является конверсия, которая ввиду переходного состояния экономики РФ последнего десятилетия приобрела широкий характер. Конверсионный менеджмент представляет собой деятельность по

коренному преобразованию промышленных предприятий, обусловленному радикальными изменениями в спросе.

2. В качестве системных объектов конверсионного менеджмента выступают, как правило, крупные машиностроительные фирмы, призванные, наряду с осуществлением переходных мероприятий, поддерживать непрерывное функционирование производственного организма, в том числе для выполнения государственных оборонных заказов.

3. Сложность объекта конверсионных преобразований обусловливает необходимость проявления к нему системного подхода, базирующегося на системном анализе процессов жизнедеятельности.

4. Одним из направлений конверсии выступает диверсификация производства как средство повышения устойчивости промышленной фирмы в условиях нестабильности внешней среды.

5. Особенностью конверсионного процесса в современных российских фирмах является отсутствие исторического опыта и изобилующая форс-мажорными обстоятельствами динамика внешней среды макро- и микроуровня (деловая среда). Это формирует технологию конверсии в направлении поэтапных корректировок стратегических целей по мере накопления опыта, а также вынуждает конверсионные фирмы резервировать дополнительные ресурсы в расчете на резкие непрогнозируемые изменения во внешней среде.

6. В общем виде технология конверсионных преобразований включает следующие блоки решения проблем: самонастраивающая стратегия; высокоизменчивая структура управления; адаптивное внутрифирменное планирование и контроль; высокодинамичные кадровые процессы. Каждый из них находится в состоянии высокой изменчивости и взаимной сопряженности.

7. Одной из сложных задач для руководства конверсионной фирмы является определение адаптивной структуры выпускаемой продукции по номенклатуре и в количественном выражении. Особенную актуальность имеют технологии расчета минимально допустимых по границе нулевой рентабельности количеств изделий как основы для составления оптимальных производственных программ.

## Контрольные вопросы

1. Дайте определение конверсии и конверсионного менеджмента.
2. Что означает системный подход к осуществлению конверсии?
3. Назовите основные классы проблем, выделяемые для системного анализа конверсии.
4. Какое место в конверсионном процессе занимает диверсификация производства?
5. Назовите основные этапы конверсионных преобразований промышленной фирмы.

6. Назовите основные ограничители конверсионного процесса.
7. Опишите дерево целей конверсионной фирмы.
8. В чем проявляется специфика НИОКР на этапе конверсионных преобразований?
9. Опишите этапы трансформации ресурсов конверсионной фирмы.
10. Опишите в схематичном виде технологию конверсионных преобразований.
11. Назовите известные Вам методы определения границы безубыточного объема выпускаемой продукции. Как это можно использовать в планировании конверсионных мероприятий?

## Темы для рефератов и курсовых работ

1. Инновационные стратегии в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.
2. Механизмы влияния материального и морального износа основных производственных фондов на кризисные процессы в промышленных фирмах.
3. Амортизационная политика в кризисной фирме в условиях технического прогресса.
4. Сопротивление изменениям в антикризисном менеджменте (причины, факторы, формы, средства преодоления).
5. Оценка резервов эффективности организационной структуры кризисной промышленной фирмы.
6. Моделирование организационной структуры фирмы в условиях повышенной неопределенности.
7. Методики типа Orgware в моделировании антикризисного менеджмента.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов в антикризисном менеджменте.
9. Конверсия промышленной фирмы в транзитивной экономике.
10. Диверсификация как инструмент антикризисного менеджмента.

## Литература


1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989.
2. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х томах. — М.: МНИИПУ, 1998.
3. *Гунин В.Н.* и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 1999.
4. *Кондратьева В.В., Краснова В.Б.* Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. — М.: ИНФРА-М, 1999.
5. *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* и др. Реструктуризация предприятий и компаний./ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие/ Под ред. И.И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2000.
6. *Белых Л.П., Федотова М.А.* Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
7. *Рязанов Е.И.* Проблемы и механизмы адаптации конверсионного предприятия к рыночной среде. Монография. — Краснодар: ИМСИТ, 2000.

# Раздел 5

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ДЕЛОВОЙ СРЕДОЙ

## Глава 1. Формирование деловой среды хозяйственной организации

Особенностью деловой среды как объекта взаимодействия хозяйственной организации (фирмы) является ее двойственное положение по отношению к средообразующему субъекту (т.е. конкретной организации). С одной стороны, объекты деловой среды автономны и функционируют практически независимо от конкретной организации, а потому и неподвластны ее принудительным регулирующим воздействиям. С другой стороны, эти объекты, взаимодействуя с данной организацией, образуют определенное поле взаимообусловленностей, что дает определенные рычаги взаимного влияния обеим сторонам. Такие многопорядковые связи сложным образом формируют внешнюю среду кризисной организации и предъявляют специфические требования к антикризисному управлению.

### *§ 1. Динамика системы «организация — макросреда — деловая среда»*

Все функционирующие организации обращаются в определенном поле, которое принято называть внешней средой. Последняя подразделяется на внешнюю дальнюю (собственно внешнюю) и внешнюю ближнюю (деловую).

Наряду с масштабами (степенью охвата), эти две компоненты внешней среды имеют и другие различия, а именно: формы проявления, системы обеспечения, структурную упорядоченность (определенность), адаптивность, скорость изменений, социализацию (опосредованность общественными отношениями), легитимную определенность и др.

Внешняя дальняя среда, которую называют макросредой, неравнозначно представлена своими элементами с точки зрения их воздействия на хозяйственную организацию как в пространстве, так и во времени. Влияние этих факторов изменчиво на протяжении жизненного цикла организации. Однако это не исключает возможности структурирования и систематизации отношений организации, ее деловой среды и макросреды.

В общем плане в числе базовых элементов макросреды можно выделить следующие (рис. 5.1):

1) способ производства (производительные силы и соответствующие им производственные отношения);

2) правовое поле (состояние кодифицированности отношений в обществе во всех его анклавах);

3) политика (магистральные установки в социально-экономическом развитии);

4) демография (состав населения и его дислокация);

5) технология (уровень общего технического развития нации);

6) рыночное поле (характер и степень охвата социально-экономической жизни конкурентно-рыночными формами отношений);

7) государственные институты (органы осуществления государственной власти);

8) общественные институты (формы отношений в обществе и органы их обеспечения);

9) природно-географические условия (наличие пригодных для использования природных ресурсов и географического положения);

10) уровень жизни (состояние обустроенности и культуры населения).

Эти базовые элементы в разной степени влияют на хозяйственную организацию через ее деловую среду, что в значительной мере определяется акцентами в миссии и основной стратегической цели организации. В случае смещения последней в ту или иную сторону изменяется и раскладка сил воздействия базовых элементов макросреды на деловую среду. На рис.5.1 показаны изменения сил воздействия различных базовых элементов макросреды на деловую среду при смещении центра основной стратегической цели органи-

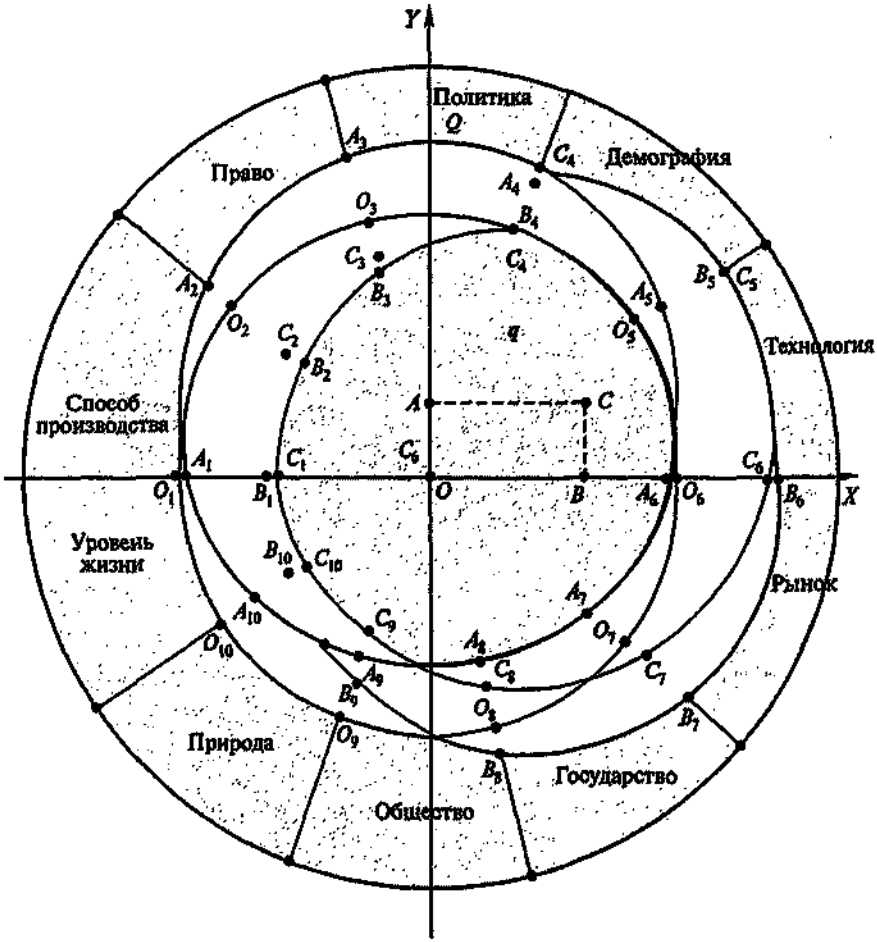



**Рис. 5.1. Факторные изменения макросреды и деловой среды в зависимости от смещения центра целей организации.** Допущение: изначально факторы макросреды — равнозначны; Q — макросреда; q — деловая среда.

зации по оси абсцисс (из точки *O* в точку *B*), по оси ординат (из точки *O* в точку *A*), а также при смещении из точки *O* в точку *C* (*OB* и *OA* — проекции такого смещения на оси *X* и *Y*).

Поле *Q* характеризует степень наложения факторов макросреды на деловую среду конкретной организации при движении ее центра целей по точкам *O*, *A*, *C*, *B* (чем меньше площадь *Q*, тем больше поглощено ее энергии на преобразование деловой среды). Поле *q* характеризует область минимальных значений факторов деловой среды в их воздействии на данную организацию вследствие различ-

ных смещений ее центра целей (т.е.меньше не может быть в любом из четырех состояний центра целей — в точках *О, А, С, В*).

Выяснение области минимальных значений факторов деловой среды имеет важное значение для определения границ смещения основных целей организации в пределах обеспечения ее устойчивости, что особенно актуально в антикризисном менеджменте.

Показанное на рис. 5.1 перемещение центра целей хозяйственной организации из точки *О* в точку *С* свидетельствует об усилении в данной организации технологических и демографических акцентов (факторы макросреды). Это, в свою очередь, повлияло на факторы деловой среды указанной организации (рис. 5.2; 5.3), ограничив роль производственной инфраструктуры (8) и внешнеторговых организаций (7), на чем более подробно остановимся ниже.

Приведенное выше схематичное изображение механизма взаимовлияния динамических процессов в хозяйственной организации, ее макросреде и деловой среде представляет собой один из вариантов абстрактной модели. У разных (по отрасли, сфере, масштабам и др.) хозяйственных организаций существуют различные масштабы факторов (субъектов) макросреды и делового окружения. Однако это не исключает возможности специального построения моделей механизма взаимовлияния целей для отдельных хозяйственных организаций и их макро- и деловой среды. Важно четко масштабиро-

**Рис. 5.2. Субъекты деловой среды организации в исходном состоянии макросреды**

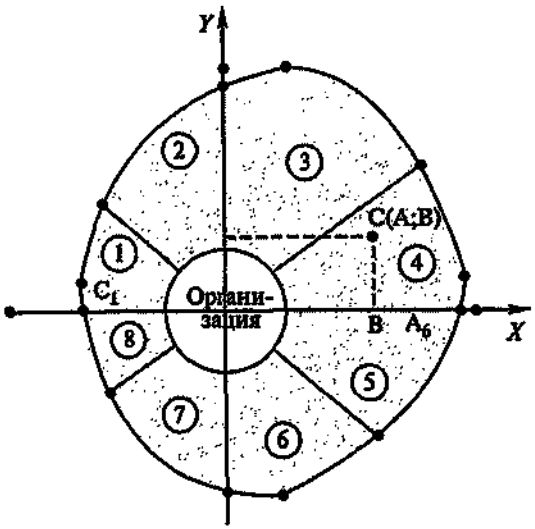



Рис. 5.3. **Деформация субъектов деловой среды вследствие изменения макросреды от перемещения центра целей из О в С**

вать такие факторы относительно каждой конкретной хозяйственной организации, а для кризисных организаций особо выделять факторные границы их устойчивости.

В этом случае процесс моделирования механизма взаимодействия кризисной организации и ее деловой среды можно осуществить поэтапно:

1) составить схему факторов макросреды в масштабе, соответствующем их влиянию на организацию по типу рис. 5.1, но в масштабе соотношений факторов между собой (в нашем примере мы уравняли эти факторы для упрощения);

2) составить схему базовых факторов деловой среды данной организации в масштабе соответствия их роли по типу рис. 5.2;

3) уточнить главную цель кризисной организации в конкретной ситуации и определить возможные точки ее смещения (по типу смещений в точки *A*, *B* и *C*);

4) построить модели состояний организации после смещения центра целей в выбранные точки;

5) провести анализ граничных параметров факторов деловой среды в их связи с кризисной устойчивостью организации.

Для выяснения и прогнозирования динамических характеристик элементов деловой среды хозяйственной организации, нахо-

дящейся в кризисном состоянии, необходимо уточнить состав, сущность и содержание таких элементов в системе «организация — деловая среда».

## § 2. Сущность и содержание деловой среды

Деловую среду хозяйственной организации составляют **субъекты ее ближнего окружения** с точки зрения непосредственных взаимодействий[1].

В общем виде субъекты деловой среды хозяйственной организации без учета их роли (т.е. равнозначными) показаны на рис. 5.2. В действительности же значение каждого такого субъекта для каждой конкретной организации различно.

Деловая среда может быть источником угроз для организации или, напротив, предоставлять ей поле для высокоэффективного индустриального бизнеса.

**Специфической особенностью** деловой среды как некоторого экономико-технологического образования является ее **нецелостный характер**. Это обусловлено тем, что поименный набор субъектов деловой среды для каждой организации строго индивидуален и каждый из них, как правило, имеет связь лишь с этой организацией и не взаимодействует по горизонтали с другими субъектами данной деловой среды.

Отдельные субъекты деловой среды конкретной организации могут кратно превосходить ее по своим масштабам и выполнять одновременно аналогичные функции (деловой среды) по отношению к множеству других организаций. На рис. 5.2 показано схематичное расположение субъектов деловой среды организации с допущением, что их влияние на организацию равнозначно (хотя такое различие есть и оно строго индивидуально для каждой организации).

В свою очередь, организация, вокруг которой сформировалась определенная среда, сама выступает субъектом (элементом) деловой среды у других организаций, в том числе и по отношению к некоторым субъектам ее собственной деловой среды (так называемое встречное партнерство). Такая двойственность функций хозяйственной организации (как центра собственной деловой среды и как элемента деловой среды других организаций) сообщает ей качество одного из базовых (опорных) звеньев макроэкономической

[1] «К деловой среде организации относится все, что взаимодействует с ней и оказывает на нее непосредственное влияние» [1, с.75].

системы (на языке физики — «ядра кристаллической решетки» макроэкономики).

Деловая среда конкретной организации ввиду ее незавершенного характера по причине размытости внешних границ и отсутствия внутренних (горизонтальных) связей не может рассматриваться как экономическая целостность, а лишь как некая промежуточная система между макро- и микроуровнем. По причине своего активного (и продуктивного) воздействия на микроэкономическое звено в лице хозяйственной организации такая система (деловая среда) не может не учитываться в общем и специальном (в данном случае антикризисном) менеджменте. Это дает основание выделять деловую среду хозяйственной организации в особую экономическую категорию — «организационный мезоуровень». Последнему присущи следующие черты:

1) определенная форма (сфера взаимодействия хозяйственной организации с элементами деловой среды);

2) конкретное, достаточно устойчивое содержание (организации разных отраслей и сфер, находящиеся в постоянном взаимодействии с данной фирмой);

3) определенный механизм функционирования (принципы взаимодействия организации с элементами деловой среды);

4) сроки существования (которые совпадают с жизненным циклом индустриальной организации).

Это означает, что выше названное экономическое образование занимает определенное пространство, имеет определенное время своего существования и находится в движении (которое происходит в ритме динамических процессов средообразующей хозяйственной организации). Это указывает на достаточную определенность деловой среды как экономико-организационной мезосистемы в материальном мире.

Тем не менее названные качества нельзя считать достаточным основанием для определения деловой среды как экономической целостности. Это обусловлено тем, что вне хозяйственной организации такое образование не в состоянии функционировать, а значит и существовать.

Таким образом, деловая среда представляет собой определенную систему отношений субъектов (мезоэкономика) с одной центральной организацией (микроэкономика), в совокупности с которой (но не отдельно от нее) она образует определенную экономическую структуру.

Отличительной особенностью группы субъектов деловой среды является их двойственное качество относительно хозяйственной организации. В одном своем качестве они выступают (выполняют функции) в роли элементов макросреды (макроэкономики), формообразуя условия функционирования хозяйственной организации в макроэкономическом масштабе, в другом — в роли элементов деловой среды (мезоэкономики), непосредственно взаимодействуя с организацией. К таким двойственным элементам внешней среды хозяйственной организации (промышленной фирмы) можно отнести следующие:

территориальные налоговые инспекции МНС РФ;
территориальные инспекции УФСНП;
районные прокуратуры;
природоохранные прокуратуры;
экологические инспекции;
инспекции Госсанэпиднадзора;
территориальные органы Гострудинспекции;
территориальные службы занятости населения;
ГИБДД;
госпожинспекции.

Эти и некоторые другие подобные структурные подразделения центральных органов непосредственно взаимодействуют с хозяйственной организацией. Обусловленность их поведения федеральными нормативными документами макроуровня тем не менее дает им некоторую свободу для творчества (позитивного и негативного) на местах, что и сообщает им бинарное качество как элементам внешней среды (и дальней, и ближней).

К примеру, центральные налоговые органы издают нормативные акты (циркуляры, предписания, письма и т.п.), которые формируют общие условия функционирования для налогоплательщиков, а они непосредственно взаимодействуют с территориальными налоговыми инспекциями (причем, каждый со своей, соответствующей месту регистрации хозяйствующего субъекта). Поскольку последние размещены и действуют на территории конкретных населенных пунктов, то в их требованиях к хозяйствующим субъектам проявляются элементы местных приоритетов. А так как разные территории имеют различную экономичную структуру (промышленность, нефтегаз, транспорт, связь, торговля и др.) и соответственные ключевые статьи доходной части бюджета, то это довольно сильно отражается на характере взаимодействия хозяйственных организаций с выше описанными субъектами (ТНИ) их деловой сре-

ды. Это проявляется в установлении для организации очередности платежей, блокировании счетов, отсрочках и т.п.

Активными партнерами хозяйственных организаций (фирм) как субъектами деловой среды являются территориальные службы занятости населения. Действуя в коридоре инструкций соответствующего федерального министерства, которое устанавливает общий порядок решения проблемы трудозанятости населения, территориальные (региональные, городские и районные) службы занятости непосредственно взаимодействуют с производственными и иными организациями. При этом используется широкий и достаточно вариативный по свободе применения набор средств стимулирования (заинтересовывания и принуждения) организаций к использованию рабочей силы и решению таким путем социальных проблем территорий. Дифференцированность в формы взаимодействия хозяйственных организаций с такими субъектами их деловой среды вносят территориальные демографические и производственные разности, обусловленные этим различные приоритеты и стимулы.

Основные субъекты деловой среды в их взаимодействии с хозяйственной организацией, находящейся в устойчивом (некризисном) состоянии, с достаточно неизменной силой воздействуют на нее. При смещении центра целей организации, что характерно для ее кризисного состояния, происходит изменение объемов ее взаимодействия с различными субъектами деловой среды. Это обусловлено влиянием на последних как изнутри (со стороны кризисной организации), так и снаружи (со стороны внешнего окружения макроуровня). Такая деформация факторов деловой среды вследствие изменения условий макросреды под влиянием перемещения центра стратегических целей хозяйственной организации из точки О в точку С с координатами (А; В) показана на рис. 5.3. Учет подобных деформаций деловой среды имеет особое значение для промышленной фирмы, находящейся в полосе кризиса, когда даже небольшие градиенты приращений (с плюсом или минусом) могут существенно нарушить ее неустойчивое равновесие.

Отобрав группу ключевых факторов, определяющих в главных измерителях состояние деловой среды кризисной организации, и проанализировав их динамические характеристики, можно попытаться разработать соответствующие механизмы вывода организации из неустойчивого состояния с использованием стабилизирующего фактора деловой среды как наиболее существенного.

Изменения деловой среды оказывают наиболее сильное воздействие на процессы в хозяйственной организации, а те, в свою очередь, регулирующее воздействуют на деловую среду, выступая в роли ее формообразователя.

В оценках деловой среды через призму ее кризисной предрасположенности можно применить следующую стратификацию:

1) степень сложности (простая и сложная, т.е. состоящая из множества разнородных элементов);

2) степень инерционности (стабильная и нестабильная);

3) степень определенности (определенная, неопределенная, трудно прогнозируемая).

Матрица для оценки степени определенности деловой среды в ее воздействии на организацию может быть представлена в следующем виде (рис. 5.4).

На рис. 5.4 видно, что наибольшую прогнозируемость деловая среда имеет в квадранте $И_3С_1$, характеризующемся ее простотой и высокой инерционностью (неизменностью состояния). Наименее прогнозируема деловая среда в ее воздействии на организацию в квадранте $И_1С_3$, так как здесь ее высокая изменчивость дополняется наибольшей сложностью системы (наличием в ней множества разнородных элементов, каждый из которых способен прогрессировать в различных направлениях).

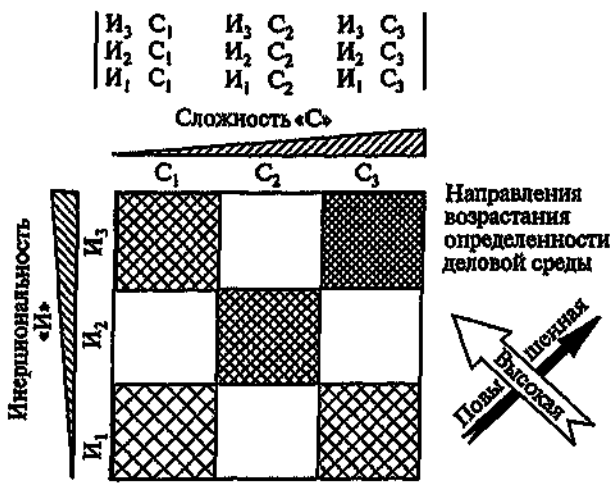



**Рис. 5.4. Матрица определенности деловой среды (ДС):**
И — инерционность ДС; С — сложность ДС

С точки зрения срединного прогнозного (определяемого) качества деловой среды в ее воздействии на промышленную фирму наиболее подходят параметры квадранта $И_2С_2$. В этом состоянии деловая среда рассматривается как среднесложная динамическая система, обладающая, в силу такого наполнения, достаточно высокой (средней) инерционностью. Это дает основание составлять прогноз кризисного воздействия на хозяйственную организацию ее деловой среды, характеризующейся параметрами $И_2С_2$ (т.е. средневзвешенными). Из систематизированной информации о динамических характеристиках деловой среды можно составить сценарий развития событий, т.е. картину того, какие тенденции могут проявиться в кризисном воздействии на организацию. Таких сценариев может быть несколько, но не менее двух — максимально негативного и минимально негативного, на основе чего и следует разрабатывать **антикризисную стратегию** организации в ее **внешних** взаимодействиях.

В качестве одного из способов оценки прогнозного качества деловой среды может быть применена **схема взаимосвязи производства с последовательно изменяющимися факторами**, предложенная профессором О.В. Иншаковым (рис. 5.5).

На рис. 5.5 показаны модели траекторий развития производства. Вдоль оси абсцисс отсчитываются показатели времени ($T$), вдоль оси ординат — значения объема производства ($Q$). Вначале линия деловой активности организации (объем производства) развивается по логарифмической кривой — до объема производства, равного значению $Q_1$. Затем, до объема производства, равного $Q_2$, развитие происходит по экспоненте [3, с. 52].

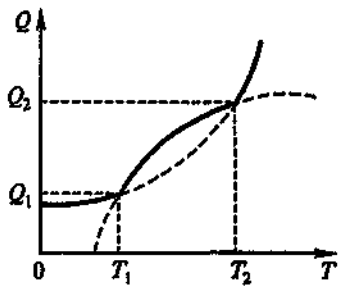



**Рис. 5.5. График взаимосвязи производства с последовательно изменяющимися факторами среды**

Таким образом, по срединным параметрам производственная функция промышленной фирмы в зависимости от приведенных выше факторов внешней среды может быть апроксимирована в некоторую прямую, среднеудаленную от максимизирующего и минимизирующего параметров.

Укрупненный анализ деловой среды может проводиться и по степени ее предрасположенности к возбуждению кризисного состояния в хозяйственной организации в текущей (ближайшей) и дальней перспективе. Наибо-

лее предпочтительным для получения ответа на этот вопрос видится методика факториального разложения достаточно универсального SWOT-анализа[1].

Согласно этой схеме динамические характеристики внешней среды в ее воздействии на фирму могут оцениваться секторально — по одному из четырех выше названных направлений, а именно:

1) в чем проявляются сильные стороны организации (агрессивность, устойчивость) в ее взаимодействии с деловой средой;

2) каковы слабости (несовершенство, неустойчивость) организации по отношению к деловой среде;

3) какие имеются возможности (неиспользованные резервы эффективности) во взаимодействии организации с деловой средой;

4) какие угрозы наблюдаются или прогнозируются для организации со стороны деловой среды.

На основе оценок, выполненных по четырем направлениям, можно очертить границы поля устойчивости хозяйственной организации в зоне динамических параметров деловой среды (рис. 5.6).

На рис. 5.6 по линии абсцисс отрезок |ОД| характеризует степень слабости хозяйственной организации по отношению к деловой среде и уменьшает на свою абсолютную величину преимущества (силу) организации до точки $Д_1$. Аналогично угрозы уменьшают на свою абсолютную величину |ОС| потенциальные возможности (прирост) орга-

**Рис. 5.6. Поле кризисной устойчивости организации в деловой среде**

[1] Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (англ.) — сила, слабость, возможности, угрозы.

низации, перенося точку С на позицию $C_1$. В итоге поле кризисной устойчивости хозяйственной организации в схематичной интерпретации SWOT-анализа изобразится многоугольником $АВД_1С_1$. Такая эпюра в целом дает представление об общей соотнесенности организации с деловой средой и граничной полосе ее кризисного состояния.

Принципиальной отличительной особенностью динамики деловой среды, как особой экономической субстанции, является ее определяющее влияние на состояние кризисных организаций. И внешняя макросреда, и внутриорганизационная микросреда, бесспорно, оказывают существенное влияние на общую кризисную устойчивость организации, стабильность воспроизводственного процесса, но именно динамика деловой среды в этом вопросе занимает решающее значение. Это обусловлено слабой управляемостью деловой среды извне, ее высокой инерционностью по отношению к эндогенным и экзогенным факторам, что проистекает из высокодисперсного характера ее экономического базиса. Такое ключевое положение деловой среды по отношению к хозяйственной организации диктует необходимость глубокого анализа ее динамических характеристик, особенно в полосе кризисного состояния.

Управленческая практика показывает, что процессы на макроуровне (изменение налогового, таможенного и иного законодательства, учетных ставок Центробанка, курса рубля и т.п.) затрагивают производственные фирмы с большим временным лагом воспроизводственного процесса относительно слабо.

Например, сравнительная динамика цен на энергоносители и потребительских цен в России за последние годы показывает соотношение их амплитуд примерно 3 : 1, т.е. при росте цен на энергоносители на 15—20% цены на потребительские товары повышаются примерно на 3—5%. В то же время наблюдается более жесткая зависимость между количеством наличной денежной массы и ценами на потребительском рынке. Последнее обстоятельство выводит данный монетарный рычаг в современной дефицитной по денежной массе экономике на одну из ключевых позиций в регулировании воспроизводственных процессов в деловой среде.

## *§ 3. Формообразование деловой среды*

В общем плане хозяйственная организация представляет собой один из базовых социально-экономических элементов такой макросистемы, как народнохозяйственный комплекс. Особенность последней заключается в политико-экономической и социально-нравственной целостности , взаимозависимости ее элементов.

Это позволяет расценивать кризисные процессы в хозяйственных организациях как проявления деформаций народнохозяйственного комплекса.

Хозяйственная организация, как носитель социальных и экономических отношений в макросистеме, постоянно находится на их стыке, и степень их согласованности решающим образом определяет ее устойчивость или кризисность (рис. 5.7).

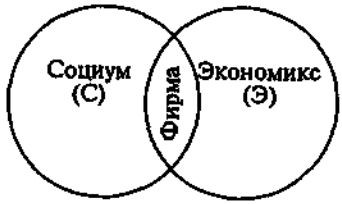



Рис. 5.7. **Хозяйственная организация (фирма) в макросистеме:** С + Э = среда фирмы

Ввиду того что кризисное состояние как необходимый этап качественных переходов в развивающемся организме периодически наступает во всякой хозяйственной организации, для менеджмента важно прогнозирование этих процессов и разработка механизмов, минимизирующих связанные с этим издержки.

Если на субъекты внешней среды, общей для всех организаций (рыночные отношения, инфляция, процентная ставка, нормы налогообложения, средняя зарплата, минимальная потребительская корзина, демография, идеология и т.п.) хозяйственная организация не может оказывать прямого влияния, то в отношении субъектов ее непосредственного контакта она располагает существенными средствами воздействия. Последнее обстоятельство создает предпосылки для активной функции хозяйственной организации в отношении ее деловой среды, что особенно важно в периоды кризисов.

Во взаимоотношениях с деловой средой у организации возникают две основные проблемы — взаимодействие и адаптация, от решения которых во многом зависит эффективность ее деятельности. Деловая среда формируется в процессе деятельности организации и видоизменяется со временем, а также в связи с изменениями самой организации (изменение стратегии, структуры, сферы деятельности, продукции, рынков и др.).

Субъекты деловой среды играют различную роль в деятельности хозяйственной организации и как возбудители (побудители, инициаторы), и как стабилизаторы (успокоители, замедлители) воспроизводственного процесса. Поэтому для составления оптимизационного алгоритма взаимодействия организации с деловой средой необходимо провести оценку ее связей с каждым из наиболее существенных субъектов и затем увязать в единую систему, которая показана на рис. 5.8 в виде расходящихся из центра векторов взаимодействий организации с каждым таким субъектом.

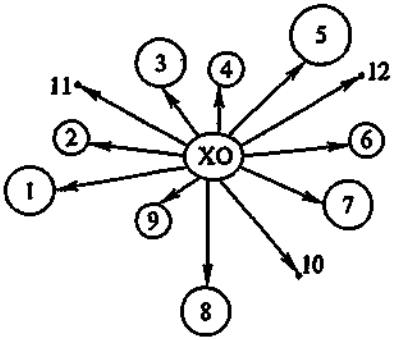



**Рис. 5.8. Поле деловой среды хозяйственной организации:**

1, 2, ..., 10 — субъекты деловой среды (различные по величине и силе взаимодействия с хозяйственной организацией)

Поскольку расстояние между организацией и субъектом ее деловой среды не имеет определяющего значения, то этим параметром можно пренебречь и помещать на схеме субъект деловой среды на удалении, соответствующем плотности его взаимодействия (массы обменов) с хозяйственной организацией. Площади субъектов деловой среды соответствуют объему их взаимодействия с организацией по базовому параметру например общему объему продаж.

Что касается некоммерческих взаимодействий хозяйственной организации с субъектами ее деловой среды, то последние на рис. 5.8 изображены в виде точек, а идущие к ним векторы соответствуют относительной плотности взаимодействия каждого из них с организацией (в качестве измерителя плотности, например, можно взять общие затраты времени работников организации на операции с каждым таким некоммерческим субъектом).

Промышленная фирма в рыночной системе хозяйства представляет собой достаточно целостное, сравнительно автономное образование. В то же время она не в состоянии совершать полный воспроизводственный цикл без взаимодействия с деловой средой — без «входа» агентов производства и без «выхода» его продукта. Это свидетельствует о размытости границ организации как хозяйствующего субъекта. И в этом контексте деловая среда, находящаяся в динамическом контакте с организацией, может рассматриваться как ее особая часть. На такое диалектическое единство организации и ее деловой среды указывает и то обстоятельство, что последняя возникает, развивается, угасает и ликвидируется одновременно и вместе с организацией — в ритме ее жизненного цикла. Динамические параметры хозяйственной организации одновременно являются и превращенной формой характеристик ее деловой среды. Поэтому одним из средств оценки параметров деловой среды в их развитии может выступать факторный анализ динамики формирующей ее организации.

В процессе развития хозяйственной организации (фирмы) факторы (внутренние и внешние) ее функционирования последовательно изменяются. На начальной стадии они в основном группируются вокруг проблемы стартовых инвестиций, формирования фондов и персонала, запуска производства. Здесь каждый градиент приращений затрат приносит сравнительно небольшой прирост продаж:

$$dP/dI = \min,$$

где $dP$ — прирост продаж; $dI$ — прирост инвестиций.

Следует заметить, что подобная ситуация характерна также для организаций, находящихся в кризисном состоянии, когда инвестиции не приносят дохода, и длительное сохранение такого положения может привести к разрушению организации.

На следующем, основном этапе, когда организация уже устоялась, основные проблемы сосредоточиваются в области наращивания объемов производства и сбыта освоенной продукции, модернизации оборудования для достижения лидерства по издержкам (в концепции стратегий М. Портера). На этом этапе каждый градиент прироста инвестиций приносит возрастающий прирост прибыли:

$$dP/dI = \max.$$

В рамках этого этапа происходит постепенное накопление усталости в производительных силах организации и соответствующем сбытовом сегменте. Это проявляется в моральном и материальном износе основных производственных фондов, моральном износе выпускаемой продукции. В результате снижения эффективности производственного аппарата на каждый градиент прироста инвестиций приходится все меньшее приращение дохода и в конечном счете наступает момент, когда этот показатель равен нулю.

Описанный жизненный цикл хозяйственной организации и ее деловой среды согласуется с предложенной О.В. Иншаковым схемой бинарных отношений факторов, формирующих такую цикличность: 1) трансформационных и 2) трансакционных. Эти две группы факторов имеют некоторую симметрию относительно друг друга. Функция производства от этих факторов, которые находятся в некотором противопоставлении, очерчивает границы модели воспроизводства. Уравновешивающее воздействие трансформационных и трансакционных факторов организации реализуется в очерченных границах графика взаимосвязи производства с последовательно меняющимися факторами (рис. 5.9), и таким образом их совокупность создает поле устойчивого гомеостазиса существо-

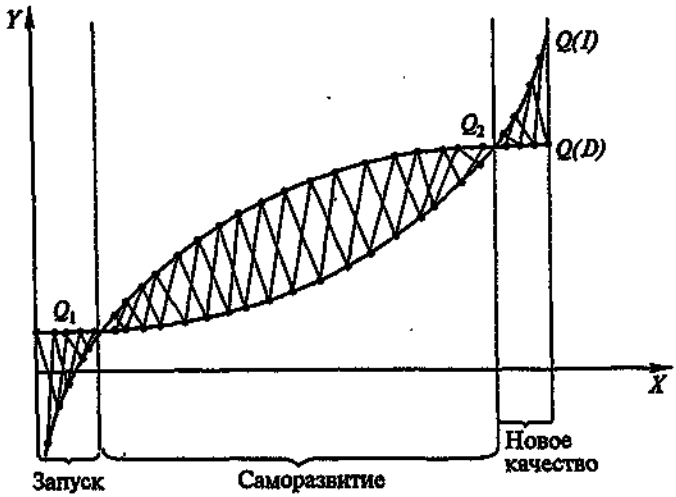



**Рис. 5.9. Взаимосвязи параметров организации с последовательно меняющимися факторами**

вания и эффективного (бескризисного) развития организации [3, с. 58]. При этом понимается, что «гомеостазис — внутреннее равновесие и внутренняя стабильность, если речь идет об отдельном организме, или устойчивость живой системы, если мы имеем в виду популяцию или экосистему. Но для популяции не менее важна и оценка внешних характеристик окружающей среды, их соответствие возможностям жизнедеятельности живой системы. Условимся называть границей области гомеостазиса системы множество (линия, поверхность, гиперповерхность) в пространстве параметров внешней среды, отделяющей область их значений, внутри которой существование живой системы возможно, от остального пространства. Переход системы из области гомеостазиса через ее границу означает прекращение возможности существования системы» [5, с.135]. На рис.5.9 графически отображены состояния и траектории производственного процесса в организации в ее взаимодействии с факторами среды [3, с.59]. Границы амплитудного поля воспроизводственной системы хозяйственной организации очерчены экспонентой и логарифмической кривой, выход за которые грозит ее разбалансировкой. Переход через точку $Q_2$ свидетельствует о переходе организации и ее деловой среды в новое качественное состояние — иную систему: «организация — деловая среда».

На рис. 5.9 логарифмическая кривая $Q(D)$ представляет собой график жизненного цикла организации и ее деловой среды, отображающий функцию производства от трансакционных факторов. Экспонента $Q(I)$ описывает функцию производства от трансформационных факторов.

Условием равновесия производственной системы как некой совокупности хозяйственной организации и ее деловой среды является согласование трансформационных и трансакционных факторов. В противном случае система разбалансируется в том или ином направлении (трансформационном или трансакционном) и прекратит существование. В целом, развивающаяся система «организация — деловая среда» представляет собой гармоничное сочетание трансформационных (внутренних) и трансакционных (внешних) изменений. Осуществление трансформаций представляет собой внутриорганизационные превращения и адекватные изменения ее деловой среды. Трансакции являют собой переход организации и деловой среды из одного качественного состояния в другое, т.е. по сути дела — кризисное превращение (через самоликвидацию, расчленение, банкротство, присоединение, слияние и др.) в другую организационную субстанцию в виде качественно новой системы «организация — деловая среда»' .

Изображенное на рис.5.9 поле, ограниченное логарифмической и экспоненциальной кривыми, между точками $Q_1$ и $Q_2$ описывает вариативное пространство функционирования организации и ее деловой среды при последовательно меняющихся факторах, которое приводит к угасанию организации в случае непринятия экстраординарных мер. В этом ракурсе показанная на рис.5.9 область отрицательных значений трансформационных затрат, когда функционирует не сама организация, а создаются условия для ее запуска, представляет особый интерес для анализа формообразующих факторов и разработки превентивных мероприятий по предупреждению кризисного перехода организации в иное качество и использованию кризисного состояния для ее модернизации и повышения производственно-экономического (технологического, финансового, кадрового и др.) качества бинарной системы «организация — деловая среда». Теоретически область запуска системы «организация — деловая среда» выражает формирование соответствия трансакций и трансформаций, их полезности и затрат в предпусковом периоде. На практике эта область определяет содержание, оптимальные параметры периода входа хозяйственной организации и ее деловой среды в кризисное состояние для осуществления целенаправленных позитиваций. Прогнозирование этого процесса мо-

жет быть применено при составлении перспективных моделей взаимодействия организации с субъектами ее деловой среды на этапе конверсионных преобразований, особенно в ситуации кризисных переходов.

## Выводы

1. Хозяйственная организация (фирма) в процессе своей жизнедеятельности постоянно взаимодействует с окружающей средой. Одной из основных причин кризисности хозяйственных организаций, особенно промышленных фирм, являются дестабилизирующие воздействия со стороны внешней среды.

2. Особенностью деловой среды является ее нецелостный характер и высокая изменчивость. Границы деловой среды размыты, между ее субъектами, как правило, нет структурных (горизонтальных) связей, что придает строго централизованный характер отношениям организации и деловой среды.

3. При равновесном функционировании хозяйственной организации ее взаимодействие с основными субъектами деловой среды носит сравнительно устойчивый характер; при смещении центра целей, характерном при переходе организации в кризисное состояние, происходит изменение сил (объемов) ее взаимодействия с различными субъектами деловой среды.

4. Функционирование кризисной организации в наибольшей степени зависит от динамических процессов в ее деловой среде. Это ставит перед антикризисным менеджментом задачу активного влияния на деловую среду, акцентированного внимания к ее экстремальным факторам на предмет их использования (или нейтрализации) для стабилизации состояния.

5. Условием равновесия промышленной фирмы и ее деловой среды является согласование трансформационных и трансакционных факторов; это особенно важно для фирм, стоящих перед необходимостью преодоления кризисного состояния.

## Контрольные вопросы

1. Назовите основные элементы макросреды. Как они влияют на хозяйственную организацию?

2. Какие субъекты образуют деловую среду хозяйственной организации? Опишите механизм взаимовлияния динамических процессов в хозяйственной организации, ее макросреде и деловой среде.

3. Назовите основные черты деловой среды, характеризующие ее как организационный мезоуровень. В чем проявляется двойственное качество субъектов деловой среды?

4. По каким параметрам можно провести стратификацию деловой среды хозяйственной организации?

5. Как изменяется характер взаимодействия с элементами деловой среды организации при ее переходе в кризисное состояние?

6. Опишите характер взаимосвязи производства с последовательно меняющимися факторами среды.

7. Каким образом можно использовать метод SWOT-анализа для оценки состояния деловой среды с точки зрения ее кризисного воздействия на хозяйственную организацию?

8. Приведите примеры различного влияния субъектов деловой среды на кризисную организацию.

# Глава 2. Маркетинговая деятельность в условиях организационного стресса

Для кризисной организации информация о процессах во внешней среде имеет чрезвычайно важное значение, особенно в ее маркетинговом секторе, поскольку последний задает пути производству по номенклатуре и объемам выпуска продукции, формирует базовую составляющую рентабельности.

## *§ 1. Анализ маркетинговых возможностей конверсионной фирмы*

Происшедшее в ходе экономических реформ резкое сокращение потребностей в продукции производственно-технического назначения привело к сильному уменьшению объемов традиционного производства на машиностроительных предприятиях. Это повлекло кратное сокращение промперсонала, а также поставило предприятия перед необходимостью уменьшения численности конструкторов, технологов, специалистов инструментального производства.

Машиностроительные предприятия оказались перед выбором:

1) сохранить эффективность производства путем сокращения конструкторов, технологов и инструментальщиков, ликвидировать убыточные цеха, но при этом отказаться от разработки и освоения новых видов продукции;

2) сохранить кадры конструкторов, технологов и инструментальщиков, поддержать в рабочем состоянии цеха, обеспечивающие интенсивное освоение новых видов продукции, но при этом войти в убыточность.

Практика показывает, что первый путь с течением времени все равно приводит к сокращению производства, убыткам и остановке. Второй путь сопровождается резким ухудшением финансового положения, задержками в выдаче зарплаты, штрафными санкциями и др. Однако при этом, путем интенсивного освоения производства новых изделий, постепенно создается база для увеличения объемов реализации, захвата новых сегментов рынка и в конечном счете для наращивания объемов производства и повышения его эффективности.

Этот второй путь реорганизации машиностроительного производства представляется более перспективным. Однако конверсия таких производств должна проводиться не только собственными средствами предприятий, но и с участием центральных и региональных административно-хозяйственных органов. В этих условиях резко возрастает значение маркетинговых исследований, прогнозно-аналитической проработки перспектив развития хозяйства и рынка — как общероссийского, так и регионального. Предприятиям, исходя из имеющихся конструкторских сил и производственных возможностей, важно определить наиболее подходящие сегменты рынка для последующего позиционирования товара и организации выпуска соответствующих его видов.

Центральной проблемой конверсионной промышленной фирмы является балансирование антикризисной стратегии между технологией и маркетингом.

В последние десятилетия соотношение технологии и маркетинга в стратегии промышленных фирм переходит в пользу второго. Это особенно проявляется в американских фирмах, где производственная технология переводится в роль обслуживающей маркетинг функции.

Однако «более проницательные компании, в том числе IBM и GE, осознали, что проблема не в технологии, а в том, как они направляют техническую политику и управляют ею. Они поняли, что для успеха не следует делать выбор «или/или»: либо технология, либо маркетинг. Необходимо удовлетворить запросы потребителей, но таким образом, чтобы это давало прочное преимущество в конкурентной борьбе. Обеспечить его способна технология. Вместо того, чтобы третировать и изолировать технологию, ее следует ввести в основное русло деятельности компании с тем, чтобы использовать все ее возможности и победить в конкуренции» [6, т.2, с.278].

В промышленной фирме, переживающей кризис, проблема сочетания (соединения) технологической реконструкции и завоева-

ния позиций на рынке стоит особенно остро. Причем необходимо не только проникнуть в новые сегменты рынка, но и защищать и расширять традиционные.

Это предполагает необходимость оценки маркетинговых возможностей, которые у кризисной фирмы достаточно жестко ограничены. Это относится к слабой гибкости конверсируемых производственных мощностей и практическому отсутствию свободных финансовых средств на оплату реконструкции.

Специфической особенностью многих машиностроительных фирм является их **основная ориентация на рынок производственных предприятий** и лишь в небольшой части — на рынок населения. Доля товаров народного потребления в общем объеме выпускаемой продукции многих таких фирм составляет 10—20% и не имеет перспектив резкого увеличения без значительных капитальных вложений. Это специфицирует деловую среду конверсионных фирм в части покупателей продукции — традиционных и перспективных. Расширение сегмента промышленных потребителей может выступать в роли крупного стабилизирующего фактора машиностроительной фирмы, переживающей кризис. Это предполагает необходимость изучения специфики рынка промышленных потребителей для управления процессом эффективного с ним взаимодействия. Важность такого анализа обусловлена тем, что на рынке промышленных потребителей машиностроительная фирма выступает в двух качествах:

как покупатель (получатель) материалов, энергии и продукции производственно-технического назначения;

как продавец (поставщик) продукции производственно-технического назначения.

Отсюда необходимость специального анализа рынка промышленных потребителей как одного из перспективных средств преодоления кризисности.

Анализ маркетинговых возможностей кризисной фирмы предполагает исследование ее производственного потенциала на пригодность к освоению конкретных сегментов рынка. В основе такого анализа — изучение **предрасположенности фирмы к реализации** одной из наиболее популярных следующих маркетинговых концепций:

1) **совершенствование производства** (это старый традиционный подход. Он применим в двух случаях: когда спрос превышает предложение и когда себестоимость товара слишком высока);

2) **совершенствования товара** (в этом случае фирма добивается расширения сбыта через повышение эксплуатационных качеств товара);

3) **интенсификации коммерческих усилий** (это традиционный подход. Согласно ему, чем активней коммерсант — тем шире сбыт);

4) **маркетинга** (это сравнительно новый подход в предпринимательской деятельности. Он исходит из утверждения, что залогом успеха являются: определение нужд целевых рынков; обеспечение желаемой удовлетворенности покупателей; поставка более эффективных и продуктивных, чем у конкурентов, товаров. Суть этой концепции: отыщите потребности и удовлетворите их).

Нельзя смешивать «интенсификацию коммерческих усилий» и «маркетинг». Коммерческие усилия — это сосредоточение на нуждах продавца, а маркетинг — это сосредоточение на нуждах покупателя;

5) **социально-этичного маркетинга** (его суть в установлении потребностей, их удовлетворении конкурентоспособными методами при обязательном укреплении благополучия потребителя и общества в целом. Эта концепция требует от предпринимателя увязки трех факторов: общество (благосостояние), покупатели (потребности), фирма (прибыль).

На основе анализа маркетинговых возможностей руководство кризисной фирмы выбирает наиболее приемлемую из выше названных стратегий и на ее основе развивает свою маркетинговую деятельность. Для конверсионных предприятий в новом ракурсе возникают проблемы, связанные с обслуживанием рынка товаров промышленного назначения, осуществлением производственного маркетинга.

## *§ 2. Маркетинг на рынке промышленных потребителей*

В антикризисном управлении машиностроительными фирмами центральное место занимают проблемы взаимодействия с рынком промышленных потребителей, как одним из определяющих субъектов деловой среды.

Рынок товаров промышленного назначения — это совокупность организаций и лиц, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров и услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.

Рынок товаров промышленного назначения обладает рядом характеристик, которые резко отличают его от рынков товаров широкого потребления. Это:

1) на нем меньше покупателей;

2) немногочисленные покупатели — крупнее;

3) покупатели сконцентрированы географически (в определенных населенных пунктах);

4) спрос на товары промышленного назначения определяется спросом на товары широкого потребления;

5) спрос на товары промышленного назначения неэластичен (низкая ценовая эластичность, т.е. изменение цен не влечет сильных колебаний спроса);

6) спрос на товары промышленного производства резко меняется;

7) покупатели товаров промышленного назначения — профессионалы.

Факторы, оказывающие влияние на покупателей товаров промышленного назначения, имеют свою специфику.

В трактовках концепции маркетинга в вопросе реализации товаров при заключении сделок на первое место выдвигаются субъективно-психологические факторы. Эта сфера избирается в качестве основной зоны влияния агентов поставщика товаров производственного назначения на агентов получателей товара.

**А. Сегментирование рынка.**

Любой производитель должен учитывать, что его продукция не может быть пригодна всем покупателям (будь то предприятия или население).

Производитель должен выбрать более привлекательный для себя сегмент рынка и решить вопросы его наполнения соответствующей продукцией.

В производственном маркетинге наиболее рельефно выделяются следующие его виды:

— **массовый** (когда производитель выпускает лишь один товар и занимается его массовым распределением и стимулированием сбыта);

— **товарно-дифференциальный** (когда производитель выпускает два или несколько видов однотипной продукции с разными свойствами; это делается главным образом для того, чтобы создать видимость разнообразия товаров);

— **целевой** (в этом случае производитель выбирает определенный сегмент рынка и разрабатывает соответствующие товары и меры по их продвижению на рынке).

Применительно к машиностроительным фирмам, находящимся в кризисном состоянии, наиболее предпочтительным является целевой маркетинг, который содержит следующие мероприятия:

1. Сегментирование рынка:
   определение принципов сегментирования рынка;
   составление профилей полученных сегментов.
2. Выбор целевых сегментов рынка:
   оценка степени привлекательности полученных сегментов;
   выбор одного или нескольких сегментов.
3. Позицирование товара на рынке:
   решение о позицировании товара в каждом из целевых сегментов;
   разработка комплекса маркетинга для каждого целевого сегмента.

Сегментирование рынка — это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться определенные товары с определенными эксплуатационными параметрами.

Сегментирование рынков товаров промышленного назначения предпочтительно производить:

по разновидности конечных потребителей (военные, гражданские);

по весомости заказчиков (крупные, малые);

по географическому положению заказчиков (близко, далеко).

Кроме того, в качестве стратификационной доминанты могут быть избраны и другие параметры.

**Б. Позиционирование товара.**

Решив, в каком сегменте выступать, фирма должна определить стратегию проникновения в этот сегмент (как вклиниться между конкурентами). На рис. 5.10 показан пример позиционирования продукции станкостроительной фирмы на рынке металлорежущего оборудования.

Площади кругов пропорциональны объемам продаж каждой фирмы-производителя («А», «Б», «В», «Г», «Н»).

Изучив рынок потребителя, конверсионная фирма может избрать один из двух путей:

1) позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов и начать борьбу за долю рынка (в частности, фирма «Н» может стать рядом с фирмой «Б», так как ее рынок достаточно велик, и можно попытаться конкурировать с ней);

2) позиционировать себя в незанятой рыночной нише, т.е. выпустить станок с такими параметрами, каких нет у других фирм (в

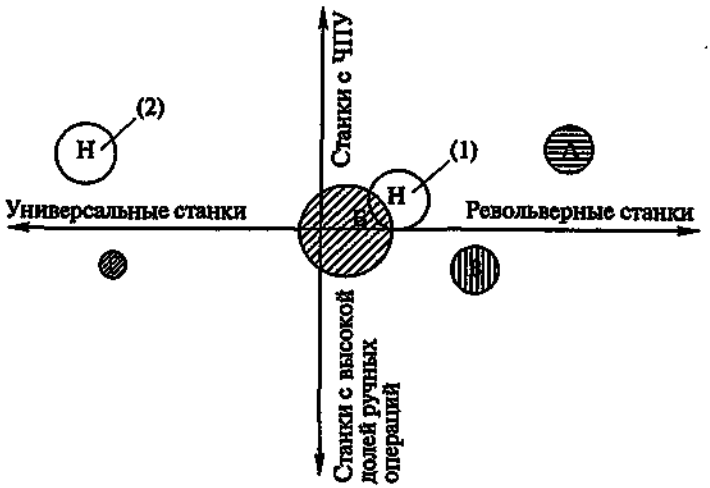



Рис. 5.10. **Схема позиционирования товаров четырех фирм-производителей на рынке металлорежущих станков**

данном случае это универсальные станки с числовым программным управлением).

Конверсионная фирма «Н» может считать, что она нашла посильную рыночную нишу для своих станков, если:

— у нее есть достаточные технические возможности для организации выпуска станков новой модификации (станки с ЧПУ универсальные);

— себестоимость нового станка будет ниже цены спроса;

— число покупателей достаточно для организации рентабельного производства.

На рис. 5.11 показан пример позиционирования продукции фирмы, специализирующейся на электроизмерительных приборах. Для этого рынок электроизмерительных приборов разделен на три участка по покупательской потребности ($Т_1$ — высокоточные; $Т_2$ — второго класса точности; $Т_3$ — низкого класса точности) и на три группы ($П_1$ — крупные предприятия; $П_2$ — средние предприятия; $П_3$ — малые предприятия).

В этом случае из 9 сегментов у данной конверсионной фирмы имеется 5 возможных путей выхода на рынок электроизмерительных приборов:

1) концентрация изделий на единственном сегменте;

2) ориентация на покупательную потребность в изделиях определенного уровня качества;

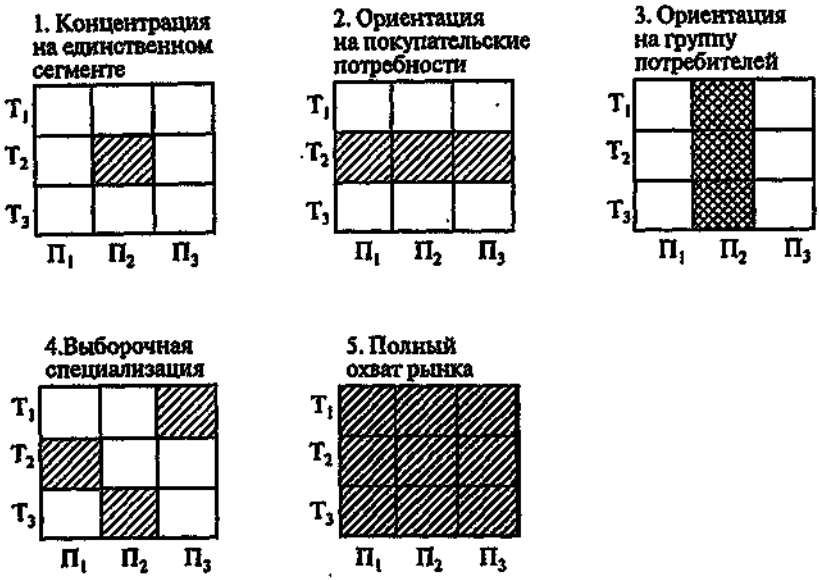



**Рис.5.11. Сегментирование рынка электроизмерительных приборов**

3) ориентация на группу однородных потребителей;

4) обслуживание нескольких не связанных между собой сегментов (выборочная специализация);

5) охват всего рынка.

Позиционирование товаров на рынке — это обеспечение товару не вызывающего сомнений, четко отличительного от других, желательного места на рынке и создание сети целевых потребителей.

Если конверсионная фирма решит сосредоточиться на конкретном сегменте $3П_2$, т.е. на потребителях приборов второго класса точности, то в этом случае ей необходимо выявить все электроизмерительные приборы второго класса точности, предлагаемые в настоящее время на данном конкретном сегменте $3П_2$ другими фирмами. Затем провести анкетирование покупателей (в том числе возможных) по потребительским предпочтениям в тех или иных качественных характеристиках электроизмерительных приборов; выяснить мнение каждого потребителя об идеальном сочетании свойств (в данном случае — габаритов и цены). И на основании этого формировать маркетинго-производственную программу в конкретном сегменте.

Выход на новый рынок многие предприятия начинают с обслуживания одного сегмента, а затем расширяют сферу своей маркетинговой зоны. Что касается промышленных фирм, находящихся в

кризисом состоянии, то у них нет ресурса времени для последовательного освоения новых сегментов. Поэтому им приходится одновременно проникать в несколько сегментов рынка, проводя параллельно активную маркетинговую деятельность, НИОКР и подготовку производства новых изделий и обновленных модификаций традиционной продукции. Причем специфика промышленного рынка характеризуется его инерционностью и высокой степенью согласованности между спросом и предложением. Здесь весьма редки всплески ажиотажного спроса, характерного для рынка товаров народного потребления. При этом, однако, сокращения спроса могут быть значительно более резкие, чем на рынке для населения. Это ставит конверсионную фирму перед необходимостью формирования резервной продукции на случай резких сокращений поставок промышленным потребителям, а также государственному и муниципальному заказчику.

### *§ 3. Маркетинг на рынке товаров для населения*

Важным средством стабилизации воспроизводственного процесса в конверсионных фирмах выступает расширение в объеме продаж доли товаров народного потребления. Это объясняется тем, что население, как рассредоточенный потребитель, сравнительно плавно сокращает спрос. Случающиеся иногда всплески спроса на отдельные изделия не могут дестабилизировать промышленную фирму, поскольку она, как правило, имеет договоры на поставки с оптовыми покупателями, выступающими своеобразным буфером между производителем и конечным потребителем. Неспособность промышленной фирмы быстро заполнить подобный резко расширившийся потребительский сегмент чревата появлением в нем конкурента. Это должно составлять основную заботу прогнозистов в службе маркетинга, чтобы заранее информировать производственные структуры (в том числе службы НИОКР) о перспективных крупных заявках на продукцию.

Следует заметить, что в переходной экономике такие резкие скачки в спросе населения на отдельные товары могут быть довольно частыми. К примеру, предпринятая в РФ реформа жилищно-коммунального хозяйства вызвала резкое возрастание спроса населения на квартирные водомеры, счетчики бытового газа, высокоточные счетчики электроэнергии.

Расширение выпуска легковых автомобилей повлекло значительный прирост спроса на соответствующие «расходные изде-

лия» — фильтры для масла, воздуха и бензина, протекторы для колес, тормозные колодки, амортизаторы и т.п.

Такие подъемы в спросе на товары народного потребления предоставляют конверсионным фирмам возможность для компенсации недоборов (в объемах продаж) на рынке промышленных потребителей и за счет этого преодоления кризисности.

В общем виде товары народного потребления обычно делятся на следующие группы:

1) повседневного спроса;

2) предварительного выбора (т.е. такие, которые покупатель может сравнить с аналогичными);

3) особого спроса (дорогие машины, бытовая техника, спортивный инвентарь и т.п.);

4) пассивного спроса (это те, о которых покупатель не информирован).

Отбор целевых рынков представляет собой прогноз наиболее посильных из них для производственных возможностей конверсионной фирмы с точки зрения достижения целей и обеспеченности производственными ресурсами, возможностями доставки продукции и др.

Осуществление маркетингового подхода, как элемента антикризисного управления, применительно к организации производства товаров народного потребления слагается из комплекса взаимосвязанных мероприятий (рис. 5.12).

Для конверсионной фирмы в этом процессе центральной проблемой является финансирование маркетингового поиска, а также выполнения НИОКР и технологической подготовки производства. Поскольку промышленная фирма, находящаяся в кризисном состоянии, располагает крайне ограниченными финансовыми ресурсами, то ей приходится осуществлять маркетинговые исследования секторально и с последующим принятием решений по финансированию НИОКР. При этом, однако, кризисное положение не отводит резерва времени на длительный период маркетингового поиска и подготовки к производству соответствующих товаров для населения. Это обусловливает необходимость уплотнения процесса отбора целевых рынков и позиционирования в них осваиваемой продукции. Важным благоприятным фактором в освоении конверсионными фирмами рынков товаров народного потребления выступают существующие в них традиции системной работы в области качества выпускаемой продукции. Это сообщает таким фирмам существенное преимущество над другими субъектами деловой среды.

**Рис. 5.12. Маркетинговый подход к производству товаров народного потребления**

Расширение возможностей для маркетинговых исследований зарубежных рынков дает конверсионным фирмам шанс использования этого канала поддержания и развития производства. Характерные для таких фирм высокоразвитые системы НИОКР и технологий обеспечивают им благоприятную базу для внедрения в зарубежные рыночные сегменты. Кроме того, в условиях нестабильной деловой среды, обусловленной транзитивными процессами, освоение зарубежных рынков может выступать в роли существенного стабилизатора производства. При выходе на зарубежные рынки следует учитывать, что фирмам-производителям приходится иметь дело, как правило, с оптовым покупателем товаров народного потребления. Это предполагает умение производителя в короткие сроки выполнить заказ на крупную поставку, т.е. способность к функционированию в неравномерном режиме (в один период сокращенное производство, в другой — в многократно увеличенном объеме). Причем ключевое значение в работе на экспорт имеет обеспечение предусмотренного контрактом необходимого качества

поставляемых товаров, что в условиях сократившихся производственно-технологических структур современных российских промышленных фирм представляет значительную проблему.

## Выводы

1. Одним из важных каналов взаимодействия промышленной фирмы с деловой средой является маркетинговая деятельность, которая в условиях кризиса сильно ограничивается в финансовых средствах и времени реализации.

2. В промышленной фирме центральное место занимает проблема балансирования между технологией и маркетингом; по мере осуществления конверсии и адаптации фирмы к рынку происходит акцент в сторону второго.

3. Особенностью многих российских конверсионных фирм является сложившаяся основная ориентация на рынок промышленных потребителей и госзаказчика. Это в условиях общего промышленного спада формирует специальные требования к маркетингу в традиционных и новых рыночных сегментах.

4. Для промышленных фирм, находящихся в кризисных условиях, сегментирование рынка и позиционирование товаров приобретает жесткие ограничительные параметры; причем работа на рынках промышленных потребителей, населения, государственного и муниципального заказчика должна быть существенно дифференцирована.

5. Для конверсионных фирм одним из перспективных рычагов преодоления кризисности может выступать выход на зарубежные рынки как с традиционной, так и с новой продукцией. Это требует от их руководства приведения продукции в соответствие с зарубежными стандартами и активного поиска партнеров в экспортно-импортных операциях, в основном — зарубежных дистрибьюторов.

## Контрольные вопросы

1. Какова специфика маркетинговой деятельности промышленной фирмы в условиях кризиса?
2. В чем отличие рынка промышленных потребителей и населения?
3. Назовите известные Вам маркетинговые концепции; какие из них предпочтительны для конверсионного менеджмента?
4. Опишите процесс сегментирования рынка промышленных потребителей.
5. Назовите благоприятные и сдерживающие факторы в выходе конверсионных фирм на зарубежные рынки.

# Глава 3. Управление конкурентоспособностью

Одним из ключевых аспектов взаимодействия кризисной организации с деловой средой является управление конкурентоспособностью.

В общем виде конкурентоспособность означает способность опережать (превосходить) других. Различают конкурентоспособность товаров, фирм, территорий.

**Управление конкурентоспособностью промышленной фирмы в переходном состоянии**, как одна из сфер ее взаимодействия с внешней средой, слагается из следующих основных блоков: разработка общей стратегии поведения в меняющейся деловой среде; управление качеством в изменяющейся серийности продукции (в условиях многократного сокращения производства и сжатия техпроцессов); проникновение на рынок (рынки) с новой продукцией.

## *§ 1. Стратегия управления конкурентоспособностью*

Управление конкурентоспособность промышленной фирмы, находящейся в кризисном состоянии, предполагает определение стратегии и типа поведения во взаимодействии с субъектами деловой среды. Существуют различные классификации **конкурентного поведения фирмы во внешней среде**. В основном они сводятся к следующим типам:

1) использование эффекта масштаба;
2) выпуск продукции с уникальными свойствами;
3) выпуск радикального инновационного продукта;
4) заполнение рыночных ниш путем освоения новых видов услуг.

Для конверсионных фирм с жестко ограниченными финансовыми средствами предпочтительным типом конкурентного поведения можно считать второй, а именно: приспособление к узким сегментам широкого рынка путем выпуска продукции с уникальными свойствами. Достичь этого им позволяет высокая технологическая оснащенность и культура производства. Следующим шагом во взаимодействии с деловой средой может быть третий тип конкурентного поведения, а именно: выход на рынок с радикально новым продуктом. Это может быть посильным лишь технически высокоразвитым промышленным фирмам, как результат поэтапных конверсионных преобразований.

Конкурентоспособность товара как относительная характеристика может быть оценена только путем сопоставления его полезных свойств и свойств изделий-конкурентов в конкретных условиях потребления.

Наличие определенного блока эксплуатационных качеств в совокупности с отпускной ценой является основой для определения области конкурентоспособности изделия.

Создание изделий, не имеющих аналогов по назначению, представляет собой один из вариантов достижения наивысшей конкурентоспособности. Такая принципиально новая продукция, ориентированная на новые общественные потребности, может быть оценена достаточно высоко, поскольку нет базы для ценового сравнения. Такой путь называют **стратегией ухода от конкуренции**. Одним из средств ее осуществления является формирование новых потребностей. Это осуществляется, как правило, путем развития существующих потребностей, их расширения, разработки новых изделий.

Появление высокорентабельных для производителя изделий привлекает к вновь возникшему рынку фирмы, ранее не вовлеченные в процесс разработки таких товаров. При этом, если рынок продолжает расти, а производственные возможности разработчика ввиду обусловленного кризисом дефицита средств не позволяют ему полностью удовлетворить расширяющийся спрос, то конкуренты могут за счет расширения производства и демпинга выдавить первопроходца с рынка полностью. Это требует от конверсионной фирмы постоянного внимания к действиям конкурентов, которые стремятся к паразитированию на средствах разработчиков.

На разных этапах жизненного цикла товара управление конкурентоспособностью имеет свою специфику, которая в условиях кризиса носит обостренный (жесткий) характер. **На первом этапе — увеличения объема продаж** — конкуренция носит ограниченный характер, разница в уровне цен верхнего и нижнего пределов по фирмам-конкурентам сокращается, что создает предпосылки для начала ценового соперничества. Последнее, однако, играет второстепенную роль, оставляя главным фактором конкурентоспособности эксплуатационные качества изделия. На этом этапе производитель имеет возможность и должен вести разработку новых модификаций изделий, дифференцируя потребительский спрос. Это могут быть незначительные усовершенствования с точки зрения удобства пользования изделием, его функционального назначения и т.п. Конверсионная фирма должна стремиться выявить те сегменты рынка, где ее изделия будут выступать в роли специали-

зированных средств удовлетворения потребности, т.е. не имеющих полных аналогов по назначению.

Стратегию производителя по обеспечению высокой конкурентоспособности продукции на втором этапе ее жизненного цикла определяет разработка оригинальных модификаций изделий, отличающихся от аналогов других фирм. Процесс расширения модификаций ограничен рынком, который постепенно стабилизируется по номенклатуре, превращаясь в рынок стандартизированных изделий. Качество изделий различных производителей выравнивается. В этой ситуации главным средством ведения конкурентной борьбы для конверсионной фирмы становится ценовое соперничество.

Конкурентную стратегию на третьем этапе определяет снижение продажных цен за счет сокращения издержек производства.

Четвертый этап жизненного цикла изделия характеризуется обострением межвидовой конкуренции с вновь появляющимися иными средствами удовлетворения потребности, которые основаны на новых технических принципах. Здесь даже значительное снижение продажной цены на устаревшее изделие нередко не может компенсировать его отставание от новинок по потребительскому эффекту. В этой ситуации основным орудием борьбы за сохранение позиций на рынке у промышленной фирмы становится использование преимуществ инфраструктуры, сложившейся в сфере потребления.

Стратегия производителя в области конкурентоспособности продукции на заключительном (четвертом) этапе жизненного цикла товара заключается в обеспечении меньших по сравнению с вновь разрабатываемыми аналогами эксплуатационных затрат на единицу потребительского эффекта, прежде всего за счет использования возможностей инфраструктуры, сложившейся в сфере потребления.

В общем виде наиболее выражены две основополагающие конкурентные стратегии: достижение превосходства в издержках производства (Б) и создание специализированных изделий (А), допускающих реализацию по повышенным ценам (рис. 5.13).

В конверсионной практике предпочтительно применение смешанных стратегий с тем лишь отличием, что на определенных этапах жизненного цикла изделия и в зависимости от состояния деловой среды делается акцент на одну из них.

В то же время следует учитывать, что широко известная концепция жизненного цикла товара довольно часто неприменима к современному рынку продукции производственно-технического назначения. Это объясняется тем, что в технике период стабилиза-

Рис. 5.13. **Конкурентные стратегии кризисной фирмы**

ции спроса на товары больше интервала между созданием новых видов продукции. Происходит это потому, что над созданием новых по функциональному назначению изделий и разработкой перспективных технологий обычно работают несколько фирм. Это становится причиной того, что рынок определяется не монополией и не конкуренцией однотипных изделий, а соперничеством новых технических идей. Для последнего у конверсионных фирм имеются благоприятные предпосылки в виде развитой технологии НИОКР с соответствующим персоналом.

Каждая из конкурентных стратегий может оказаться нерезультативной, если конверсионная фирма не идет на шаг впереди конкурентов. Высокая техническая оснащенность такой фирмы выступает исходной базой для выгодного позиционирования в деловой среде. Для этого необходима активизация усилий по производственной и маркетинговой кооперации, наступление в наиболее перспективных зонах рынка.

Одним из путей повышения конкурентоспособности конверсионной фирмы может быть создание филиалов и совместных предприятий. В мировой практике получило распространение создание филиалов в местах массового потребления продукции. В основном это сборочные производства. Такая форма повышения эффективности работы заготовительных цехов может оказаться особенно привлекательной для крупных машиностроительных фирм. Другой формой повышения конкурентоспособности конверсионных фирм может быть продажа освоенных малоэффективных технологий, особенно мелкосерийного производства, и на этой основе освобождение от устаревшего машинного парка. Это также может способствовать концентрации инженерно-технических сил фирмы на наиболее перспективных направлениях деятельности.

На этапе конверсии одним из средств ускоренного освоения новой продукции может оказаться межфирменная кооперация.

Весьма привлекательна для конверсионных фирм экспортная деятельность. Однако эта специфическая область требует большой подготовительной работы. Лучше, если это начинать с договоров на маркетинговое обслуживание со специализированными экспортно-импортными фирмами как отечественными, так и зарубежными.

Считается, что главными факторами успеха в конкуренции на мировом рынке являются следующие стратегические подходы:

1) в производстве потребительских товаров длительного пользования — монополия и олигополия;

2) в производстве сложной техники — использование наиболее совершенной техники и технологии;

3) в производстве простой (несложной) продукции — маркетинг.

Исходя из этого, для российских конверсионных фирм при выходе на зарубежные рынки можно считать предпочтительным третье направление, а именно:

развитие маркетинговых структур, ориентированных на экспортную деятельность;

активное внедрение в производство международных систем качества.

Решение задач управления конкурентоспособностью, как одного из стратегических средств выхода из кризиса, предполагает учет динамических процессов не только в среде непосредственного взаимодействия, но и на макро- и мегауровне. Это объясняется тем, что волновые процессы на мега- и макроуровне в различных формах и с некоторым временным лагом (запозданием) передаются в деловую среду, а последняя оказывает непосредственное воздействие на кризисную фирму.

В этой связи примечателен следующий факт: «Статистика за последние восемь лет (1992—2000 гг. в РФ. — *Р.П.*) свидетельствует: если в июне отмечается подъем, то он идет до конца года, если снижение, то и год оказывается провальным»[1].

В качестве одного из существенных факторов при оценке динамических процессов во внешней среде конверсионной машиностроительной фирмы может использоваться устоявшаяся в мировой экономической практике последнего десятилетия обратная зависимость между ростом экспорта природных ресурсов и деловой

[1] Экономика и жизнь. — 2001. — № 26. — С. 32.

активностью обрабатывающей промышленности, получившая название «голландская болезнь». Как правило, резкий рост доходности инвестиций в экспортоориентированные добывающие производства приводит к повышению курса национальной валюты, что вызывает снижение конкурентоспособности обрабатывающей промышленности. Такие явления имели место в Нидерландах и Великобритании в 70-х годах прошлого века, когда на принадлежащих им шельфах были открыты месторождения газа и нефти, а также в Мексике и Венесуэле, где также резкий рост доходности сырьевых отраслей привел к упадку обрабатывающих.

При разработке и корректировке антикризисной стратегии взаимодействия с внешней средой можно порекомендовать учитывать следующие неявно выраженные соотношения:

1) волны макроэкономического роста и деловой активности высокоинтеллектуализированных машиностроительных фирм не совпадают по времени и, как правило, противоположны по знаку;

2) волны деловой активности на макроуровне и в сырьевых фирмах, как правило, совпадают по времени и знаку;

3) подъем деловой активности в машиностроительных фирмах РФ наступает через полгода после начала ее спада в аналогичных фирмах Европы;

4) резкий экономический рост сырьевых (горнодобывающих, нефтегазодобывающих и др.) влечет значительный спад деловой активности в машиностроении, особенно приборостроении («голландская болезнь»).

Тем не менее, как показывают многие примеры, наиболее часто у крупных и средних машиностроительных фирм решающим средством преодоления кризисности и победы в конкуренции является качество продукции.

## *§ 2. Управление качеством*

При управлении качеством продукции непосредственными объектами управления являются процессы, от которых зависят ее эксплуатационные параметры. Эти процессы организуются и протекают на допроизводственной, производственной и послепроизводственной стадиях жизненного цикла изделий.

Нормативная документация, регламентирующая значения параметров (показателей) качества продукции (технические задания на разработку продукции, стандарты, технические условия, чертежи, условия поставки), является важной частью программы управления качеством продукции фирмы.

В общем виде качество производимой продукции должно соответствовать следующим требованиям:

— отвечать четко определенным потребностям, сфере применения или назначения;

— удовлетворять требованиям потребителя;

— соответствовать применяемым стандартам и техническим условиям;

— отвечать действующему законодательству и другим требованиям общества;

— вписываться в конкурентоспособные цены;

— быть направленным на получение прибыли (выход из кризиса).

Управление качеством продукции должно осуществляться системно. Это означает, что в промышленной фирме должна функционировать **система управления качеством продукции**, представляющая собой организационную структуру, четко распределяющую ответственность, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для обеспечения заданных параметров изделий.

В мировой практике конкурентоспособность продукции обычно определяется следующими основными факторами:

— соответствие качества продукции требованиям рынка и конкретного потребителя;

— совокупные затраты на закупку, доставку и эксплуатацию продукции вписываются в цену спроса в определенных объемах;

— способность фирмы осуществлять поставки в сроки, необходимые потребителю;

— репутация фирмы на рынке, наличие и способность представить аргументы, подтверждающие ее надежность как партнера и поставщика.

Формируя программу повышения конкурентоспособности продукции и на этой основе выхода из кризиса, фирма должна учитывать эти целевые установки.

Способность фирмы достигать поставленные цели, обеспечивая конкурентоспособность выпускаемой продукции, во многом определяется ее системой организации производства и управления, что интегрируется в понятии «система управления качеством». В этом ракурсе конкурентную борьбу субъектов деловой среды можно обозначить как борьбу действующих в них систем управления качеством.

Следует заметить, что система управления качеством той или иной фирмы всегда индивидуальна. Тем не менее мировая наука и практика сформировали общие признаки таких систем, а также принципы и методы, которые могут применяться в них.

С определенной условностью можно выделить следующие **три уровня систем управления качеством**, имеющих некоторые концептуальные различия:

1) системы, соответствующие требованиям стандартов ИСО серии 9000 (ISO)[1];

2) общефирменные системы управления качеством TQC[2];

3) системы, соответствующие критериям национальных или международных премий по качеству.

**А. Система качества ИСО серии 9000-9004.**

В последние годы в РФ получили широкое распространение стандарты ИСО серии 9000, в которых отражен международный опыт управления качеством продукции на предприятиях.

**Стандарт ISO 9000:**

1) **не содержит точных параметров** какого-либо вида продукции и применим ко многим отраслям промышленности;

2) **включает свод систематизированных понятий** в области качества и определяет общие направления работы любого предприятия;

3) осуществление мероприятий по соблюдению стандарта ISO 9000 возможно **любым подразделением** фирмы;

4) **процесс** осуществления мероприятий по соблюдению стандарта ISO 9000 — **непрерывен.**

Этими качествами система ISO 9000 достаточно привлекательна для фирм, находящихся в переходном состоянии, как основа для упорядочения и стабилизации внутрифирменных процессов, а также взаимодействий с деловой средой.

В соответствии с стандартом ISO определяется политика в области качества как целостная система, включающая обеспечение, улучшение и управление качеством продукции (рис. 5.14). Политика в области качества может быть сформулирована в виде основополагающего принципа деятельности фирмы или определенной долгосрочной цели и включать следующие позиции:

улучшение экономического положения фирмы;

расширение или завоевание новых рынков сбыта;

достижение технического уровня продукции, превышающего уровень других фирм;

ориентация на удовлетворение требований потребителя определенных отраслей, сфер или регионов;

---

[1] ISO — International Standart Organization (международная организация стандартов).

[2] TQS — Total Quality Control (повсеместный контроль качества).

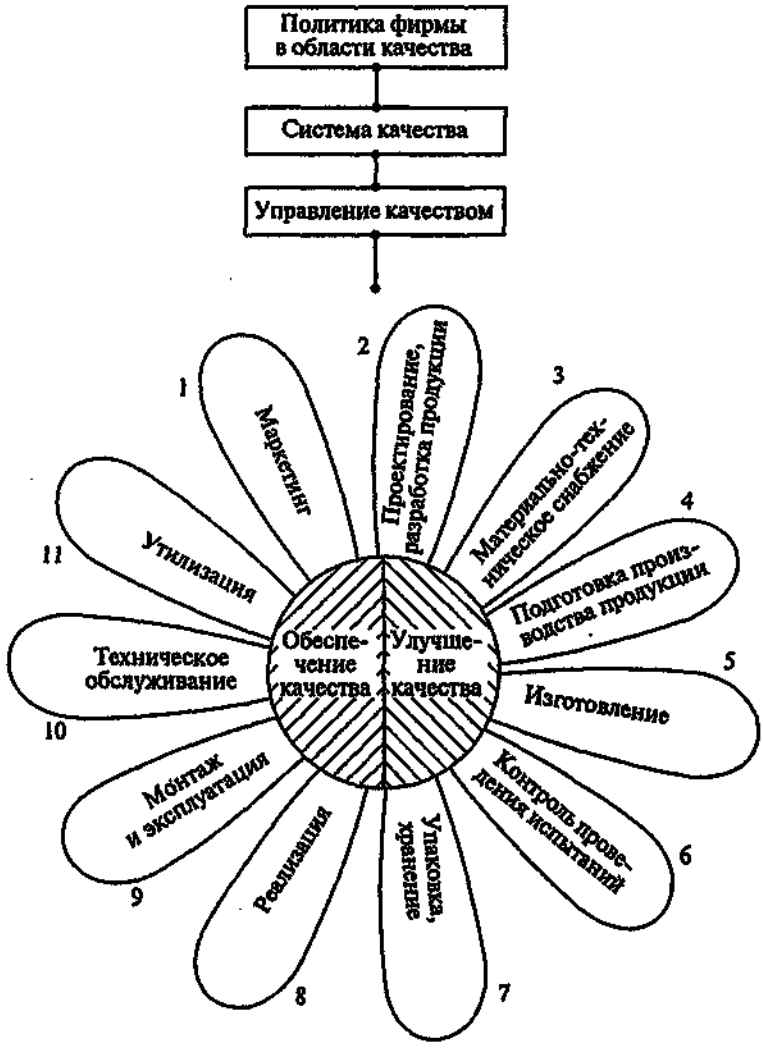



**Рис. 5.14. Организационная схема управления качеством продукции**

освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;

улучшение базовых показателей качества продукции;

снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;

увеличение сроков гарантии на продукцию;

развитие сервисного обслуживания.

В соответствии со стандартами ИСО жизненный цикл продукции, который еще называют «петля качества», обычно включает 11

этапов (см. рис. 5.14). С помощью петли качества осуществляется взаимосвязь изготовителя продукции с потребителем, со всей системой, обеспечивающей решение задач управления качеством продукции.

Основой для появления стандартов ИСО серии 9000 явились следующие факторы: реакция на потребность крупных фирм подтянуть уровень качества продукции многочисленных мелких поставщиков до своих требований и необходимость унификации требований к системам качества с целью сокращения большого числа повторяющихся их проверок.

Тем не менее главная философия стандартов ИСО серии 9000 строится на обеспечении выполнения требований потребителей: при этом уровень качества взаимно согласован (потребитель—производитель) и отвечает условиям контракта или требованиям соответствующего нормативного документа. Значит производители могут годами оставаться на одном и том же уровне качества, если продукция удовлетворяет потребителя. Это и обусловливает высокую жизнеспособность таких стандартов. Причем многие потребители в самом факте наличия у производителя системы качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000, видят доказательство его способности стабильно выпускать продукцию, качество которой отвечает их требованиям.

Можно предположить, что система качества по стандартам ИСО серии 9000 будет еще достаточно долго выступать как весомый фактор конкурентоспособности промышленных фирм, а во многих случаях — и как необходимое условие заключения контрактов на поставку продукции, особенно инопартнерам. Это диктует перед промышленными фирмами задачу внедрения системы ISO, а также ее систематического обновления.

Наряду со стандартными системами управления качеством, одной из форм изучения и реализации программ качества могут быть своеобразные «кружки качества». Задачей последних является создание у работников заинтересованности в доброкачественной работе (труде). К основным принципам организации кружков качества можно отнести:

1) добровольность участия;

2) стремление к коллективным формам поиска правильных решений, их оперативное рассмотрение, внедрение в производство принятых предложений;

3) моральное и материальное удовлетворение достигнутыми успехами, поощрение результатов творческой деятельности;

4) поддержка творческой инициативы руководством и общественными организациями на всех уровнях управления фирмой;

5) обеспечение гласности и пропаганды работы по качеству, обобщение и распространение передового опыта.

В кружках качества соединяются стандартные приемы с демократическими формами достижения поставленных целей, что особенно важно для фирм, находящихся в неустойчивом состоянии.

**Б. Общефирменная система управления качеством TQC.**

TQC представляет собой комплексную систему, ориентированную на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставки точно в срок. Основная философия TQC базируется на следующем принципе: «улучшению нет предела». Согласно этой философии на фирме должна постоянно действовать следующая целевая установка: 1) стремление к нулю дефектов; 2) ноль непроизводственных затрат; 3) поставка точно в срок. Такая философия имеет специальный термин — «постоянное улучшение качества».

Особенностью системы TQC является использование коллективных форм и методов поиска, анализа и решения проблем, постоянное участие в улучшении качества всего персонала. В числе основных постулатов системы TQC можно выделить следующие:

1) **цель** работы — **нуль дефектов**. Основной смысл здесь заключается в том, чтобы создать у работников постоянное стремление к уменьшению брака;

2) **правило** работы — **предупреждение дефектов**, а не их устранение. За этим правилом стоит владение и применение, например, получивших широкое распространение в Японии семи статистических методов, методов Тагути, методов прогнозирования последствий и причин отказов и др.;

3) все производственные **отношения между подразделениями** фирмы строятся **как отношения потребителя и поставщика**. Это означает, что каждое парное отношение анализируется с точки зрения точного формулирования и понимания требований, выполнение которых необходимо обеспечить на предыдущей операции с целью успешного осуществления последующей. Поскольку на каждой последующей операции контролируется результат предыдущей, этим минимизируется жизненный путь дефекта, что особенно важно в условиях производственной нестабильности и жесткой ограниченности в ресурсах;

4) **постоянное обучение персонала** доброкачественной работе и конкретному участию в управлении качеством. Согласно концепции TQC любой шаг к улучшению качества работы вносит свою

долю либо в совершенствование качества продукции, либо в снижение ее себестоимости, а поскольку это должна быть философия всего персонала и каждый на своем месте должен стремиться добиться хотя бы малого улучшения, то в результате может быть достигнут весьма значительный эффект.

В системе TQC объединены следующие стратегии:

1) общехозяйственная;
2) межфирменных взаимодействий;
3) взаимоотношений с поставщиками;
4) управления производственным процессом;
5) управления разработкой новой продукции.

В числе важнейших мероприятий TQC можно выделить следующие:

— выбор стратегии;
— создание инфраструктуры;
— подготовка сотрудников к переменам;
— разработка планов внедрения;
— установка каналов связи с персоналом фирмы и специалистами по управлению качеством из сторонних организаций.

В целом система TQC привлекательна для промышленных фирм, находящихся в условиях организационного стресса, когда жизненно необходимо объединить, сплотить весь персонал вокруг центральной идеи.

**В. Системы качества, ориентированные на национальные или международные премии по качеству.**

Премии по качеству как стимул создания на предприятиях эффективных систем качества широко используются в мировой практике. Считается, что достижение основных целей премий по качеству обеспечивается не столько участием фирм в конкурсе на их соискание, сколько использованием ими критериев премий для самооценки с целью выявления своих слабых сторон и резервов улучшения работы. Имеется в виду, что руководство фирмы должно воспринимать комплекс критериев премий по качеству как модель предпринимательской деятельности, которая может быть успешной лишь при проведении работ, направленных на обеспечение высокого и стабильного качества не только продукции и услуг, но и всей деятельности.

Отличительной особенностью системы премий по качеству является их мягкий, с точки зрения ограничительных параметров, характер, адаптивность к отраслевой и региональной специфике производственных формирований. Это позволяет вовлекать в данную сферу конкурентной борьбы не только процветающие фирмы, но и

те, которые находятся в кризисном состоянии, однако могут претендовать на премии по конкретным изделиям.

Одной из таких форм стимулирования работы в области качества является ежегодно проводимый в России конкурс «Сто лучших товаров», в котором могут участвовать фирмы с различными финансово-экономическим показателями, но умеющие выпускать изделия с высокими эксплуатационными качествами. Получение звания лауреата такой премии расширяет возможности промышленных фирм по сбыту продукции и за счет этого позволяет улучшать экономические показатели, преодолевать кризисное состояние.

## *§ 3. Интегративный подход к управлению качеством и эффективностью*

Состояние кризисности вынуждает промышленную фирму параллельно изыскивать различные пути повышения конкурентоспособности продукции, расширения объема продаж и на этой основе улучшения общих экономических показателей. Это предполагает необходимость развития комплексного подхода к обеспечению конкурентоспособности фирмы.

Основой для упорядочения работы в конверсионной фирме по обеспечению необходимых параметров выпускаемой продукции могут быть ранее сложившиеся формы. Отечественная практика накопила значительный опыт систематизированной работы в области качества и эффективности на уровне производственных предприятий. В числе наиболее эффективных таких систем можно выделить: саратовскую систему бездефектного труда; львовскую систему управления качеством продукции; краснодарскую систему повышения эффективности производства и качества продукции.

Каждая из названных систем имеет то преимущество, что интегрирует в себе разноплановую деятельность различных подразделений производственного предприятия с общей направленностью на достижение двуединой цели — качество продукции и эффективность производства. Создававшиеся в рамках таких систем внутренние стандарты предприятий представляли собой перечень работ и краевых параметров, по которым происходила передача продукции между подразделениями. Они же выступали критериальными показателями для входного контроля.

В современных условиях многие наработки прошлых лет в области внутризаводской стандартизации представляют достаточно большую ценность. Это предполагает необходимость их творческой

переработки и использования адаптированных форм в современных комплексных системах управления конкурентоспособностью.

В общем виде современные требования к управлению качеством:

1) учитывать в балансах затраты на качество и использовать эту информацию как ключевую;

2) каждый работник должен уметь определять свою роль в улучшении качества;

3) потребитель должен быть уверен в качестве продукции фирмы;

4) управление качеством — это не функция технических служб, а ориентированный на потребителя процесс;

5) качество — это то, что требует потребитель;

6) качество и цена — это сумма, но не разность;

7) вклад каждого работника в качество должен поощряться.

Перспективная промышленная фирма должна иметь динамичную (пригодную к изменениям) комплексную систему управления конкурентоспособностью, в которой использован предыдущий (свой и других организаций) опыт систематизированной работы в области эффективности и качества, адаптированный к международным системам управления качеством. Работа в этом направлении призвана обеспечить конверсионной фирме систематизацию внутренней структуры, ответственности исполнителей и в конечном счете — преодоление кризисности.

Управление конкурентоспособностью продукции и производства через управление качеством продукции позволяет руководству фирмы более четко направлять конструкторско-технологический потенциал на разработку изделий с заданными габаритами, дизайном, классом точности, условиями эксплуатации, износоустойчивостью, уровнем себестоимости и др. Это требует систематизированного контроля качества промежуточных элементов производства. Введение нескольких уровней контроля качества конкретных изделий позволяет производственной фирме расширять сегмент рынка и соответственно увеличивать объемы производства и улучшать экономические показатели.

Наряду с этим повышение конкурентоспособности продукции путем изменения ее эксплуатационных параметров требует содержания в составе производственных предприятий достаточно крупного конструкторско-технологического и инструментально-производственного аппарата. Это влечет дополнительные накладные расходы в производстве и соответственно увеличивает себестоимость

продукции, что несколько сдерживает выход фирмы из финансового кризиса.

Эти два противоречивых процесса — изменение качества изделий и в то же время увеличение затрат — по-разному влияют на объемы сбыта и экономические показатели промышленной фирмы. Адаптация производства к конкурентным условиям деловой среды требует создания в составе промышленной фирмы разветвленной маркетинговой службы, а также конструкторско-технологических формирований, принципиальных изменений всей системы внутрипроизводственного планирования, управления качеством и конкурентоспособностью продукции.

Управление конкурентоспособностью является основополагающим элементом деятельности производственных фирм, и от его эффективности во многом зависят итоговые финансово-экономические показатели. Это обусловливает необходимость глубоких исследований и методических проработок слагаемых конкурентоспособности и качества производства и продукции.

## Выводы

1. Взаимодействие промышленной фирмы с деловой средой в значительной части носит характер отношений конкуренции с поставщиками ресурсов, потребителями продукции и др. Это обусловливает необходимость наличия в фирме специального управления конкурентоспособностью.

2. В условиях жесткой ограниченности финансовых ресурсов наиболее предпочтительным типом конкурентного поведения кризисной промышленной фирмы считается приспособление к узким сегментам широкого рынка за счет выпуска продукции с уникальными свойствами.

3. Процесс управления конкурентоспособностью продукции на разных этапах жизненного цикла товара несколько изменяется: если на первых двух этапах основное внимание менеджмента сосредоточено на росте объемов и расширении внутреннего рынка, то на двух последующих возникает необходимость в использовании внутренних ресурсов и привлечении внешних для продолжения производства и уменьшения крутизны спада. Одним из дополнительных ресурсов продолжения жизненного срока (цикла) товара может выступать экспорт, к которому конверсионные фирмы имеют предрасположенность ввиду наличия высокого технологического уровня производства.

4. Эффективными средствами расширения конверсионных задач могут быть межфирменная кооперация, продажа устаревших технологий, создание филиалов сборочных производств в местах массового потребления товара.

5. Одним из наиболее эффективных средств преодоления кризисности в промышленной фирме выступает создание системы управления качеством работ и их интегрированным результатом — качеством конечного продукта. Сформировавшиеся за предшествующие годы в нашей стране передовые системы управления качеством являются добротной основой для их адаптации к современным условиям с учетом обширного зарубежного опыта.

6. В общем виде решение кризисной фирмой задачи управления конкурентоспособностью в ее взаимодействиях с деловой средой опирается на интегративный подход к управлению качеством продукции и эффективностью производства, который предусматривает поэтапное совместное решение задач экономии овеществленного (потребляемых материально-технических, энергетических и других ресурсов) и живого (оптимизация производственных процессов, повышение класса точности операций и сокращение брака) труда, а также продвижения товара на рынки и подавления конкурентов. Благоприятной основой для успешного решения этой задачи у конверсионных фирм являются наличие высококвалифицированных кадров и общий высокий уровень технической (технологической) культуры.

## Контрольные вопросы

1. Назовите основные виды конкурентоспособности (фирмы, товара, территории и др.). В чем заключается их отличие?

2. Из каких основных блоков слагается процесс управления конкурентоспособностью фирмы в переходном состоянии?

3. Как изменяется управление конкурентоспособностью на разных этапах жизненного цикла товара?

4. Назовите известные Вам формы конкурентной борьбы промышленных фирм. Какие из них предпочтительны для кризисных организаций?

5. Каковы основные факторы успеха промышленной фирмы на мировом рынке? Какие из них доступны кризисным организациям?

6. Охарактеризуйте системы управления качеством ISO 9000, TQC, национальных и международных премий по качеству. Какие из них наиболее доступны кризисным фирмам и почему? В чем полезность их использования?

7. Опишите общую организационную схему управления качеством продукции.

8. В чем проявляется интегративный подход к управлению качеством и эффективностью?

## Темы для рефератов и курсовых работ

1. Диалектические взаимосвязи процессов на макроуровне, в хозяйственной организации и ее деловой среде и их учет в антикризисном менеджменте.
2. Оценка состояния деловой среды кризисной организации на основе SWOT-анализа.
3. Процессы формообразования деловой среды промышленной фирмы в условиях организационного стресса.
4. Особенности деятельности конверсионных промышленных фирм на рынках промышленных потребителей, населения, государственных и муниципальных организаций.
5. Развитие экспорта как средство преодоления кризисности промышленных фирм.
6. Стратегия управления конкурентоспособностью промышленной фирмы в состоянии организационного стресса.
7. Совершенствование управления качеством как средство преодоления кризисности в промышленной фирме.

## Литература


1. *Смирнов В.Г.* и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 1999.
2. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ./ Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
3. *Иншаков О.В.* Факторы и функции человеческого бытия: обретение новой меры: Препринт # WR/2001/01. — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2001.
4. *Ильясов С.М.* Устойчивость банковской системы: механизмы управления, региональные особенности: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
5. *Моисеев Н.Н.* Расставание с простотой. — М.: Аграф, 1998.
6. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х томах. — М.: МНИИПУ, 1998.
7. *Соловьев Б.А.* Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. — М.: ИНФРА-М, 1999.

# Раздел 6

# ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Центральное положение в любой организации занимает ее персонал. Именно люди с их определенным образом подобранными знаниями, навыками, между которыми существуют определенные вертикально-подчинительные и горизонтально-консультативные связи, составляют лицо организации и ее содержание.

В совокупности люди, составляющие организацию, их интересы, мотивы поведения, формы реагирования на управленческие воздействия и другие проявления среды обитания составляют человеческий фактор организации, который в периоды кризиса чрезвычайно усиливается.

Особенностью персонала организации как живого организма является обязательная **непрерывность** его **функционирования.** Всякие остановки, даже кратковременные, влекут отмирание или отдельных фрагментов, или всего организма. Мировая практика свидетельствует, что остановившиеся заводы, уволив персонал, в последующем не оживают, не возрождаются. Это обусловливает необходимость специального подхода к оценке функционирования **персонала** организации как **исходного содержательного элемента производительных сил.**

В организациях, находящихся в кризисном состоянии, персонал выступает главной производительной силой в осуществлении изменений по преодолению кризиса. Это объясняется тем, что именно персонал организации представляет собой целостное формирование, обладающее особым качеством, способностью к структурированным действиям по выполнению задач.

# Глава 1. Кадровая стратегия кризисной организации

Наиболее чувствительным и динамичным элементом хозяйственной организации является ее персонал как некое целостное формирование, объединяющее по определенному принципу работников организации и функционирующее в ритме ее жизненного цикла. В литературе по управлению в обозначении человеческого фактора производственных организаций используются такие обозначения, как «человеческая составляющая», «трудовые ресурсы», «кадры», «рабочая сила», «людские ресурсы», «персонал». В нашей трактовке термин «персонал» представляет собой концентрированное формообразование человеческого фактора. Хотя следует заметить, что и «человеческий фактор», и «персонал» пока не получили достаточно устоявшейся категориальной определенности.

В условиях кризиса фирмы персонал, несмотря на чрезвычайно высокую кадровую динамику, составляет ее главное сущностное наполнение. Причем после банкротства этот «человеческий капитал» как оценочное отражение персонала фирмы теряет потребительную стоимость и стоимость как органически увязанная целостная единица.

## *§ 1. Динамика кадровых процессов*

Современная мировая практика изобилует различными подходами к регулированию кадровых процессов. В некотором смысле можно оценить как диаметральные подходы к кадровой динамике в США и Японии. Первые проявляют к кадрам сугубо прагматический, механический, «бездушный» подход, вторые, напротив, сориентированы на традиционализм, преемственность, пожизненный найм, гуманизацию. Однако и первый, и второй тип управления кадровыми процессами приносит одинаково высокие результаты, выражающиеся в расширенном воспроизводстве национальных экономических систем США и Японии, положительных тенденциях в кадровом потенциале и общем социальном развитии, в техническом прогрессе и неуклонном росте уровня жизни наций.

В условиях кризиса многие кадровые процессы обостряются, ускоряя или, напротив, замедляя ход (развитие). Если кризис простирается на макроэкономическую систему, что характерно для российской экономики последних двух десятилетий, то он захватывает многие, в том числе и устойчиво функционирующие организа-

ции. Если же кризис имеет локальный характер при макроэкономической стабильности, то характер кадровых процессов несколько изменяется.

В целом современное состояние экономики макроуровня можно характеризовать как вступающее в посткризисную фазу. На это указывают позитивные проявления в ряде отраслей и сфер. Такая ситуация воздействует на кадровые процессы в кризисных организациях (промышленных фирмах) в основном в следующих двух направлениях:

1) общее оживление экономики повышает спрос на продукцию кризисных фирм и соответственно расширяет в них трудозанятость (спрос на кадры рабочих и специалистов);

2) активизация производства в передовых (продвинутых) отраслях вызывает отток к ним кадров из кризисных фирм по причине стабильной занятости и высоких заработков.

Как свидетельствует современная российская практика, из нестабильных промышленных фирм в первую очередь уходят наиболее квалифицированные рабочие (слесари, настройщики аппаратуры, станочники универсального оборудования, строительные рабочие и др.) и специалисты (программисты, бухгалтеры, финансисты, механики, сантехники, энергетики, связисты, работники коммерческих служб, маркетологи и др.). Это обескровливает кризисные организации, усиливает процесс стагнации. В такой ситуации сильно затрудняется осуществление мероприятий по реструктуризации производственных фондов, перегруппировке промышленного парка машин и оптимизации технологического процесса в сокращенном производственном варианте.

Относительно персонала руководство кризисной фирмы стоит перед дилеммой:

а) с одной стороны, кризисные факторы **повышают подвижность персонала**, выражающуюся в высокой текучести кадров, интенсивных перемещениях работников разного уровня (от руководителей комплексов до рядовых рабочих и специалистов), его **восприимчивость** (готовность) **к изменениям**. При этом, однако, развиваются и дестабилизирующие факторы, а именно: неуверенность, настороженность, враждебность по отношению к коллегам и руководству, нежелание работать на перспективу, обособленность, индивидуализм, безразличие к интересам фирмы и др.;

б) с другой стороны, нестабильность коллектива, обусловленная его высокой текучестью и организационно-структурными пере-

стройками, стопорит производственные процессы, разбалансирует хозяйство и в итоге сама инициирует углубление кризиса в организации.

Эти аспекты выдвигают формирование сплоченного коллектива из оставшихся после сокращения работников в число центральных проблем антикризисного менеджмента. Для российских кризисных фирм предпочтителен **японский стиль обеспечения кадровой стабильности**, который «...строится на выделении в качестве **первичного звена**, являющегося объектом руководства, **группы**, а не индивида. Тем самым воплощается дух «товарищества»(«семьи»), в отличие от американского стиля, воплощающего дух «ассоциации».Типичная **американская** практика поощряет индивидуализм, динамизм и конкуренцию, что чаще приводит к обострению противоречий между администрацией и рядовыми рабочими и служащими» [7, т.1, с. 595].

Для правильной ориентировки в кадровой динамике этих явлений руководству кризисной организации необходимо быстро расширять или создавать разветвленные системы мониторинга и анализа кадровых процессов, по итогам которых систематически корректировать стратегию управления персоналом во всех ее сферах и секторах.

Для **кризисного** состояния организации характерно значительное **расширение прав** и свобод, а также ответственности работников всех уровней — от высшего руководства до рядовых рабочих и служащих. В этих условиях на состояние персонала усиливается влияние поведенческого фактора, наиболее отчетливо проявляются личные качества индивидуумов всех уровней структуры организации. «Управление персоналом **на психологическом уровне** дает руководителю мощные рычаги побуждения людей к активной трудовой деятельности, позволяет ему полнее использовать скрытые резервы коллектива и тем самым успешнее провести **реструктуризацию** предприятия. Не менее важную роль играют **межличностные отношения** в трудовом коллективе, проявляющиеся в виде групповой активности. Каждый отдельный человек ориентирован на вполне определенную систему ценностей. Совокупность индивидуальных ценностных ориентаций составляет **ценностно-ориентационное единство (ЦОЕ)**. Если коллектив обладает ЦОЕ, которое складывается в совместной полезной деятельности, то и профессиональные межличностные отношения членов коллектива будут упорядочены.

Иначе говоря, люди, вовлеченные в процесс решения групповых задач, все свои внутренние проблемы ставят на второй план» [4, с.330]. В этом контексте на этапе высокой изменчивости численности и содержательной структуры персонала кризисной фирмы на первый план выдвигается задача формирования и укрепления его ценностно-ориентационного единства в новом организационном качестве[1].

Подход к персоналу организации, в том числе находящейся в кризисном состоянии, как к социально-технологической целостности позволяет особым порядком анализировать его динамику с учетом внутренних взаимосвязей и разрабатывать средства и механизмы управления этим процессом в нужном направлении.

Современное состояние кадровых процессов в организациях представляет собой продукт многоэтапной эволюции производственных систем и их человеческой составляющей. Пик интенсивности исследований персонала организаций связывают с работами супругов Гилбрэт (20-е годы XX в.), Хоторнскими исследованиями под руководством Г. Э. Мэйо (30-е годы), а также более поздними работами Д. Макгрегора (40-е годы) и А. Маслоу (50-е годы). В последние десятилетия наблюдается активизация исследований кадровых процессов в организациях с использованием экономико-математических методов на базе электронно-вычислительной техники.

Периодические всплески профсоюзного движения в минувшем столетии (30-е, 40, 60, 80-е годы) потребовали от государственных органов и высшего руководства фирм активизировать разработку социального законодательства и систем внутрифирменных отношений между работодателями и наемными работниками. Генезис подходов к управлению персоналом организаций (человеческими ресурсами) можно проследить по табл. 6.1, предложенной профессором С.К. Мордовиным.

---

[1] Некоторые авторы по-другому трактуют термин «персонал». Например, профессор С.К. Мордовин высказывает мнение о том, что «персонал предприятия — это не только работники предприятия, но и те, кто его покидает... В управлении работниками всегда присутствуют как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты» [1, с.4—5]. Представляется удобным присоединиться к той группе авторов, которые выделяют в качестве особенного в категории «персонал» лишь определенную социально-технологическую целостность в кадровом составе организации (не включая сюда потенциальных работников, а также не детерминируя по типу управления).

*Таблица 6.1.* **Подходы к управлению человеческими ресурсами** [1,с.9—10]

| Годы | Основное внимание управляющих | Отношение управляющих к работникам |
|---|---|---|
| До 1890 | Производственные технологии | Безразличие к нуждам |
| 1890—1910 | Социальное обеспечение служащих | Работникам нужны безопасные условия труда и возможности роста |
| 1910—1920 | Эффективность задач | Работникам требуется высокая зарплата при условии повышения производительности труда |
| 1920—1930 | Индивидуальные различия | Учет индивидуальных различий работников |
| 1930—1940 | Профсоюзное движение | Работники в качестве силы, противостоящей руководству |
| 1940—1950 | Экономическая безопасность | Работникам требуется экономическая защита |
| 1950—1960 | Человеческие взаимоотношения | Работникам требуется учет их мнения при управлении |
| 1960—1970 | Соучастие | Работники требуют участия в принятии решений |
| 1970—1980 | Сложность задачи | Работникам необходима работа, которая заставляет их решать сложные задачи и соответствует их способностям |
| 1980 — 1990 | Перемещение работников | Служащим нужна работа, потерянная при экономических спадах из-за международной конкуренции и вследствие изменений в технологии |
| 1990—2000 | Изменения в составе рабочей силы и ее нехватка | Работникам требуется большая гибкость рабочего дня, льгот, проводимой в отношении них политики |
| К этому можно добавить следующее: | | |
| 2000— ... | Диверсификация производства на основе интеллектуализации труда, компьютеризации | Профилактика кризисов, интеллектуальный рост |

Таким образом, усиливающееся в современном менеджменте стремление к предупреждению потерь от резких спадов спроса и объемов производства представляет собой логическое продолжение генезиса производственных систем в их материально-вещественном и человеческом единстве.

В общем виде **управление персоналом кризисной организации** включает:

1) **оценку** персонала в кризисной динамике;

2) **планирование** перспективной кадровой структуры (кризисной и посткризисной);

3) прием и увольнение работников;

4) общую подготовку и обучение работе в экстремальных условиях;

5) профилактику конфликтов.

Эти функции антикризисного менеджмента находятся во взаимообусловленности: планирование кадрового состава фирмы на близкую и дальнюю перспективу базируется на результатах оценки персонала в его кризисной динамике (как основы для экстраполяции развития событий); прием новых и увольнение ставших лишними работников исходит из запланированной структуры; общая профессиональная подготовка, а также обучение работе в экстремальных условиях является средством достижения запланированных целей; профилактика конфликтов выступает основой для предупреждения социальных и материальных потерь, сплочения и повышения общего управленческого качества персонала организации.

## *§ 2. Оценка персонала*

Основой для управленческих решений по персоналу кризисной фирмы выступает оценка его динамического состояния. Это обусловлено тем, что в условиях кризиса обычно происходит спонтанное сокращение численности работников, которое нередко не поддается существенному регулированию со стороны руководства фирмы. Поэтому уже в предкризисный период топ-менеджмент должен тщательно оценивать тенденции внутрифирменной кадровой динамики для моделирования развития событий и разработки профилактических мер.

Обычно оценка отдельных работников предваряется общим анализом персонала, выяснением тенденций его количественных и качественных изменений. В условиях организационного стресса эти динамические характеристики могут многократно изменяться за сравнительно короткий период, что особенно заметно в количественных измерителях.

Предметом особенно тщательного анализа кадровых процессов в кризисной промышленной фирме должны быть следующие показатели в динамике:

— численность рабочих базовых профессий основного и вспомогательного производства (при этом желательно подразделить по видам производств, чтобы выявить особенно опасные зоны);

— численность специалистов технологических структур (отдел главного технолога; отдел главного конструктора; отдел главного механика; отдел инструмента и т.п.);

— качественный состав линейных работников (мастера; начальники участков; начальники цехов; механики и т.п.);

— качественный состав работников маркетинговых, коммерческо-сбытовых структур (маркетологи; специалисты по рекламе; специалисты по продажам и др.) и т.д.

В зависимости от отраслевой ориентации промышленной фирмы и планируемых направлений ее развития, а также основных факторов кризисности могут выстраиваться различные приоритеты в оцениваемых параметрах.

На основе результатов общего и специального анализа кадровых процессов в организации может проводиться оценка отдельных работников или их групп с точки зрения антикризисной устойчивости.

В основном организации проводят оптимизацию систем оценки персонала по следующим направлениям [2, с.207—208]:

1) универсализация системы оценки персонала;

2) установление единых стандартов и норм оценки;

3) отбор легких в использовании, надежных и точно характеризующих факторов (количественных и качественных) оценки.

Для кризисной организации предпочтительно, чтобы универсальная система оценки содержала несколько подсистем в расчете на разные категории работников: высших руководителей, руководителей среднего звена, специалистов, технических работников, рабочих. Такая дифференциация оценочных подсистем может способствовать более четкому выяснению степени полезности работников названных групп в решении задач по преодолению кризиса. Подобная дифференциальная точность оценки работников может не требоваться в равномерно функционирующей фирме, когда не обострены факторы организационного стресса и банкротства.

В числе основных критериев оценки персонала обычно выделяют следующие [4, с.331]:

№1 — образование и профессиональная подготовка;

№2 — производственный опыт и практические знания;

№3 — организационные качества;

№4 — манера держаться;

№5 — целеустремленность;

№6 — интеллектуальные способности;

№7 — стиль ведения разговора;

№8 — состояние здоровья, возраст.

Применительно к кризисному состоянию организации некоторые из этих показателей не будут существенными, а некоторые приобретают главенствующее положение. Причем, для менеджеров и рабочих приоритетность этих показателей также будет существенно отличаться. Например, для менеджеров кризисной промышленной фирмы выше названные оценочные критерии по мере убывания выстроятся в следующий ряд: №5, №3, №1, №8, №6, №2, №4, №7. В условиях кризиса очень важно, чтобы руководители имели четкие цели и непреодолимое желание их достигнуть, заряжали этой энергией своих подчиненных. Следует заметить, что в такой ситуации подобное качество немаловажно и для рабочих, особенно бригадиров и звеньевых.

В числе **основных методов оценки персонала** кризисной организации можно выделить следующие:

1) **прогностический** метод. Заключается в использовании анкетных данных, характеристик, мнений членов коллектива, руководителей;

2) **практический** метод. Состоит в проверке оцениваемого работника на конкретном рабочем месте, в конкретной должности, по конкретной специальности. Для этого используются вертикальные и горизонтальные перемещения работников (замещения, ротации и т.п.);

3) **имитационный** метод. Заключается в экспертной оценке качеств оцениваемого работника посредством предложения ему решить ряд имитационных задач (деловых игр);

4) **аттестация**. Это наиболее сложный метод оценки качеств оцениваемых работников, который более эффективен для кризисных фирм, стоящих перед необходимостью значительных перестановок менеджеров и сокращения персонала, сопровождаемых **набором недостающих** работников. Аттестуются главным образом руководители и специалисты. Обычно аттестация проводится один раз в 3—4 года. Что касается кризисной организации, то ее руководство может провести внеочередную аттестацию как основу для перемещений, сокращений или замены сотрудников за исключением тех, кто по Трудовому кодексу Российской Федерации не подлежит аттестации (работающие в должности меньше года, некоторые категории женщин и др.). Традиционно аттестация работника основывается на заключении его руководителя или эксперта со стороны. Однако в последнее время получает распространение и так называемая **«360° аттестация»**, когда аттестуемый оценивается его руководителем, коллегами и подчиненными [2, с.221]. Для организаций, где необходимо провести крупные передвижения и сокраще-

ния (т.е. переживающих кризис), такая форма аттестации персонала выглядит наиболее предпочтительной (поскольку в этой ситуации очень важен «взгляд снизу»);

5) метод **психологического тестирования**. Осуществляется профессиональными психологами с помощью тестов, собеседований, упражнений с целью выяснить степень развития у работника определенных качеств для определения его **потенциала**. Данный метод оценки при всей его дороговизне весьма привлекателен для антикризисного управления, поскольку позволяет оценить потенциальные возможности сотрудников разного ранга (по крайней мере, ключевых) в резком наращивании усилий по преодолению кризиса;

6) метод **управления посредством установки целей**. Подходит для работников разного уровня, начиная от рабочих, и сводится к установлению им конкретных целей (конечных и промежуточных) и совместному подведению итогов их реализации [2, с.218]. Данный метод оценки как одна из форм практической аттестации также может быть рекомендован антикризисному руководству, поскольку обеспечивает условия для целенаправленного, на дифференциальной основе, вовлечения персонала в осуществление антикризисной стратегии.

В зависимости от размеров, структуры, содержания и состояния организации ее руководство должно применять те методы оценки персонала, которые дают наиболее достоверную картину его состояния и возможностей для преодоления кризиса в границах имеющихся материально-финансовых ресурсов. Результаты оценки персонала выступают основой для планирования его качественного совершенствования и структурной оптимизации.

## *§ 3. Формирование персонала*

Одним из ключевых элементов кадровой стратегии кризисной организации является **формирование персонала** с характеристиками, которые в первую очередь отвечают решению антикризисных задач. Основными слагаемыми этой работы являются кадровое планирование и перестановки (прием, увольнение, перемещение) работников.

В зависимости от состояния промышленной фирмы меняется интенсивность работы по отдельным направлениям управления развитием персонала. Применительно к различным фазовым состояниям кризисной организации схема жизненного цикла персонала, предложенная С.К. Мордовиным [1, с.16], может принять следующий вид (табл. 6.2):

*Таблица 6.2.* **Интенсивность работы по направлениям развития персонала кризисной организации**

| № п/п | Жизненный цикл персонала | Фазовые состояния организации | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Нормальное | Предкризисное | Кризисное «вниз» (ухудшение) | Кризисное «вверх» (выход) | Посткризисное |
| **А. Уровень отдельного работника** | | | | | | |
| 1 | Подбор | + | ++ | ++ | ++ | + |
| 2 | Оформление | + | ++ | +++ | ++ | + |
| 3 | Адаптация, организационная культура | + | ++ | +++ | +++ | + |
| 4 | Обучение | + | + | + | +++ | + |
| 5 | Социальные льготы | + | + | ++ | + | + |
| 6 | Ротация | + | ++ | ++++ | +++ | + |
| 7 | Повышение квалификации | + | + | + | ++ | + |
| 8 | «Двойная лестница» | + | ++ | ++ | + | + |
| 9 | Механизм подачи рекомендации | + | + | + | ++ | + |
| 10 | Увольнение | + | +++ | ++++ | + | + |
| **Б. Уровень фирмы** | | | | | | |
| 1 | Организационная культура | + | ++ | ++++ | ++++ | ++ |
| 2 | Бизнес-консалтинг фирмы | + | ++ | ++ | + | + |
| 3 | Бизнес-консалтинг дирекции | + | ++ | ++ | + | + |
| 4 | Индивидуальное консультирование | + | ++ | + | + | + |
| 5 | База данных документов | + | ++ | + | + | + |
| 6 | Информационная система | + | ++ | ++ | + | + |
| 7 | Диагностика проектов | + | ++ | ++ | + | + |
| 8 | Правовые вопросы | + | ++ | +++ | ++ | + |

Примечание: число звездочек (+) указывает на интенсивность работы по данному направлению.

При планировании изменений качественного состава персонала кризисной фирмы важно учитывать следующее:

— понимание и сближение целей работодателя и работника — кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия;

— любая проблема управления человеческими ресурсами — это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров [1, с.5—6].

Наряду с этим в планировании кадровых изменений следует учитывать и следующие специфические российские факторы:

1) исторически патерналистские отношения между руководством и подчиненными, что сдерживает руководителей в осуществлении кардинальных перестановок и увольнений;

2) традиционный недоучет важности кадровой работы и отрицательное отношение к зарубежному опыту в этой области.

В условиях организационного стресса такие инерционные факторы ослабевают. Нестабильность внутренней среды подталкивает руководство фирмы к решительным действиям в изменении системы управления персоналом.

Планирование перспективной кадровой структуры кризисной организации осуществляется на основе **оценки возможностей работников и аттестации рабочих мест.** Сопоставление этих двух параметров позволяет установить дефицитные и избыточные возможности различных работников и на этой основе разработать планы развития персонала (увольнения, перемещения, обучение, набор работников различных категорий в конкретные сроки). Необходимо учитывать, что характерная для кризисной организации сильная ограниченность в финансовых средствах, как правило, не позволяет проводить большие сокращения избыточных работников по причине больших сумм компенсаций уволенным (выплата пособий). Поэтому такие действия необходимо проводить **поэтапно.** Зачастую меньший ущерб нанесут внутрифирменные перемещения на менее оплачиваемую работу или перевод на неполную рабочую неделю.

Основными заказчиками по персоналу выступают линейные руководители и начальники подразделений технологических служб. Характерным для многих современных российских фирм является дистанцирование указанных выше руководителей от работы по сокращению, перемещениям, приему и обучению кадров. В условиях кризисной нестабильности требование к скоординированности действий кадровых служб и линейных руководителей значительно возрастает, поскольку на принятие решений, планирование и осуществление кадровых мероприятий имеется крайне мало и времени, и средств. Мерами вовлечения линейных менеджеров в активную работу по оптимизации персонала может быть внесение в их должностные обязанности специальных пунктов по данному направлению, понуждение их к составлению специальных планов кадровой работы на особый (кризисный) период.

В зависимости от отраслевой принадлежности, производственной структуры и величины организации могут применяться различные методы кадрового планирования. Для диверсифицированных промышленных фирм, находящихся в кризисном состоянии,

представляются предпочтительными следующие методы планирования кадровых процессов:

1) скорректированной экстраполяции;
2) на основе экспертных оценок;
3) компьютерное моделирование.

Это объясняется тем, что в условиях высокоизменчивой внутренней среды кризисной организации (высокой текучести кадров) простая экстраполяция (т.е. простой перенос прошлой динамики в будущие периоды) может дать искаженную картину ее будущей кадровой структуры, и поэтому она не может выступать достоверной основой для планирования антикризисного развития персонала. В этой ситуации весьма привлекателен **метод скорректированной экстраполяции**, в основе которого лежит применение корректирующих коэффициентов в соответствии со спецификой развития кризисных процессов в конкретной фирме.

В условиях быстрых кардинальных изменений производственной и кадровой структуры фирмы, когда имеются весьма ограниченные сведения о перспективах развития кризисной ситуации, наиболее достоверной базой для планирования развития персонала могут выступать **экспертные оценки** и составленные на этой основе модели. Эксперты могут учитывать информацию о докризисной кадровой динамике, рассматривать варианты ее экстраполяции, однако при этом пользоваться собственными методами оценок и прогнозирования развития кризисных процессов в организации и средств их регулирования в искомом направлении.

По мере развития электронно-вычислительной техники на передний план выдвигаются методы **компьютерного моделирования кадровых процессов**. В условиях необходимости быстрого реагирования на резкие изменения различных факторов внутренней и внешней среды кризисной фирмы модельные проработки вариантов развития событий в зависимости от различных управленческих решений представляют особенную ценность. Это дает основание считать такой метод планирования и сопровождения кадровых процессов наиболее перспективным для антикризисного менеджмента.

При этом, однако, следует учитывать, что традиционные программные продукты (не только зарубежные, но и российские) не могут непосредственно применяться в антикризисном управлении, а требуют специальной корректировки. Также в управлении кадровыми процессами кризисной организации малопригоден довольно популярный среди работников кадровых служб метод Дельфи, основывающийся на письменном обмене мнениями экспертов по

кадрам на основе специально разработанного вопросника. Такой метод весьма привлекателен для стабильно функционирующих высокоинерционных фирм. Однако тем, кто находится в условиях организационного стресса, требуется более мобильная (адаптивная, высокоизменчивая) система оценок, прогнозов и планирования кадровых процессов.

Целенаправленное формирование персонала кризисной организации предполагает необходимость выделения ключевых групп работников (специалистов, рабочих) на всем протяжении технологического процесса, с тем чтобы обеспечить их сохранение в самых тяжелых условиях (остановки производства, недостаток средств на зарплату, изменения технологии, замены изделий и т.п.). Это особенно важно в периоды массовых увольнений, когда может быть утрачена управляемость процессом сокращения численности персонала. Для этого руководству организации полезно составлять специальные целевые программы, рассчитанные на сохранение технологического ядра конверсионной фирмы. Такая стратегия поможет сформировать основу для повышения технологического качества персонала, обеспечить базу для последующего наращивания объемов производства в прогрессивных качественных измерителях.

Практика показывает, что при определении такого технологического ядра («кадрированного дивизиона») главным показателем выступает профессиональная квалификация работника. Что касается половозрастного и образовательного параметров, то они носят подчиненный (второстепенный) характер. Довольно существенное значение при формировании технологического ядра кризисной фирмы имеет стаж работы, поскольку «ветераны завода» менее склонны к уходу в неблагоприятной ситуации, нежели вновь принятые.

Специальным вопросом является назначение руководителей подразделений кризисной фирмы. В условиях кризисности, когда нет ресурса времени на ознакомление с производством во всех его нюансах, весьма проблематичен прием на должности начальников цехов лиц со стороны. Тем не менее, если определилась необходимость коренной перестройки производства, внедрения качественно новых технологических подходов, то назначение на такие должности специалистов со стороны может привнести в кризисную организацию новое технологическое качество и стать основой для кардинального улучшения ее показателей. Аналогичный подход может быть применен и в отношении руководителей высшего звена, генерального директора кризисной фирмы.

## Выводы

1. Центральной проблемой антикризисного менеджмента является обеспечение непрерывности функционирования персонала организации как основы для осуществления конверсионных преобразований и выхода из кризиса.

2. В условиях кризиса кадровые процессы ускоряются и приобретают особую остроту. Обусловленный экономическим спадом отток кадров из кризисных организаций в случае бесконтрольности может приобрести лавинообразный необратимый характер.

3. В решении антикризисных задач важное значение имеет обеспечение единства персонала как совокупности индивидуальных ценностных ориентаций работников. При оценке состояния и программировании управленческих задач целесообразно рассматривать персонал как социально-технологическую целостность, функционирующую и развивающуюся по определенным закономерностям.

4. Основой для планирования антикризисных процессов в организации выступает оценка ее персонала. Приоритеты в оценочных параметрах персонала обусловлены отраслевой ориентацией фирмы, предполагаемыми направлениями ее развития, а также основными причинами кризисного состояния.

5. Целенаправленное формирование персонала является важным инструментом преодоления кризисного состояния. При этом необходимо добиваться сближения целей работодателей и наемных работников, а также объединения функций и ответственности в кадровой работе линейных менеджеров и специалистов кадровых служб.

6. В периоды массовых увольнений средством сохранения интеллектуально-технологической целостности промышленной фирмы может выступать формирование и поддержание ключевых групп работников разного уровня (специалистов, рабочих) на всем протяжении технологического процесса.

## Контрольные вопросы

1. Дайте общее определение персонала организации.
2. Чем объясняется необходимость поддержания непрерывности функционирования персонала?
3. В каких двух направлениях воздействуют на кадровую динамику современные экономические процессы на макроуровне?
4. Что подразумевается под следующими понятиями:

— ценностно-ориентационное единство персонала;

— персонал как социально-технологическая целостность?

5. Опишите генезис подходов к управлению персоналом за последние десятилетия. Каковы особенности современных подходов к управлению персоналом?

6. Что подразумевается под оценкой персонала и в чем ее специфика для кризисных организаций?

7. Назовите общие критерии оценки персонала организации в условиях кризиса.

8. Прокомментируйте основные методы оценки персонала кризисной организации.

9. Назовите предпочтительные методы планирования кадровых процессов в кризисной организации. В чем преимущества и недостатки компьютерного моделирования кадровых процессов кризисной фирмы?

# Глава 2. Мотивация персонала в условиях неопределенности

Кризисное состояние организации вынуждает ее руководство изыскивать дополнительные средства стимулирования персонала к творческому, высокопроизводительному труду. В зависимости от категорий работников формы стимулирования могут существенно отличаться. Однако такие различия наступают по достижению некоторого уровня материальных требований членов коллектива («минимума средств существования»). Уровни таких требований для разных категорий работников различаются. Причем в границах одного населенного пункта (города, поселка) обычно нижний предел заработка для однотипных рабочих и специалистов примерно одинаков, что обеспечивается свободным перетоком кадров между организациями. Это ставит перед высшим руководством кризисной фирмы задачу балансирования между мотивацией работников к труду исходя из минимизации заработков и предупреждением их перехода в другие организации на более высокую зарплату. Наряду со стимулированием прямой заработной платой существуют и другие формы закрепления работников на рабочем месте, которые в условиях кризисного состояния, высокой неопределенности имеют весьма существенное значение.

## *§ 1. Стимулирование труда*

Одной из базовых функций менеджмента является мотивация персонала. В условиях организационного стресса эта функция становится практически основным инструментом мобилизации работников всех уровней на осуществление целенаправленных измене-

ний по улучшению базовых качеств (класс точности работ, браконосность изделий, затраты овеществленного и живого труда, общеэкономическая эффективность и т.п.).

В условиях острого дефицита финансовых ресурсов руководство кризисной фирмы должно, наряду с высокой точностью материального стимулирования, использовать широко другие средства стимулирования труда. Этому благоприятствует сложная картина побуждений человека к активной деятельности, которые не ограничиваются материальными интересами, а нередко последние играют второстепенную роль, особенно в условиях высокой неопределенности, характерной для кризисного состояния организации.

В общем виде **создание системы мотивации персонала к антикризисной деятельности** сводится к таким мероприятиям:

1) **ранжирование** членов коллектива **по группам**, для которых характерен определенный набор специфических факторов мотивации к активной деятельности; обычно это работники примерно равной профессиональной квалификации (рабочие, специалисты, руководители, служащие);

2) создание механизмов стабилизации обстановки в коллективе в условиях кризиса на основе поддержания положительного **морально-психологического климата** (гашение нервозности, распрей, скандалов, экстремальных неформальных отношений и т.п.);

3) расширение возможностей членам коллектива в **раскрытии творческого потенциала**, полной реализации производственных возможностей, профессиональном и должностном росте;

4) четкое определение работникам **конечных и промежуточных целей** в работе и соответствующих вознаграждений;

5) обеспечение **равного подхода к оценке работников**, их вознаграждению и порицанию (практика показывает, что в условиях кризиса штрафы малоэффективны);

6) расширение **коммуникативных возможностей** (это объясняется тем, что для многих людей весьма существенным фактором притяжения в крупный коллектив является возможность общения).

**Для выравнивания отношений в коллективе** могут применяться следующие формы стимулирования:

— **участие в собственности** (члены трудового коллектива, имеющие акции своей фирмы, проявляют повышенную лояльность к жестким антикризисным действиям администрации, поддерживают ее в кадровых перестановках и финансовых ограничениях);

— **гибкие системы организации труда** для обеспечения максимальной занятости членов коллектива (они удобны при невозможности полной загрузки особенно высококвалифицированных спе-

циалистов и рабочих, которые могут в таких условиях работать на двух и более работах и не покидать кризисную фирму);

— частичная оплата досуга и отдыха (это можно обеспечить за счет коммерческой деятельности собственной базы отдыха, спортивных сооружений, клубов и т.п.);

— **гарантии по занятости** (такие гарантии обеспечивают не заявления руководителей, а системы «пожизненного найма», «невыдавливания пенсионеров» и т.п.);

— **гарантии по зарплате** (все работники должны быть уверены в том, что они получат заработную плату сполна; новый Трудовой кодекс РФ ввел жесткие ограничения работодателя на выдачу зарплаты. «Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка организации, коллективным договором, трудовым договором. Для отдельных категорий работников федеральным законом могут быть установлены иные сроки выплаты заработной платы») [5, ст.136];

— скидки цен на собственную продукцию для членов коллектива (при нехватке денежных средств руководство фирмы может выдавать работникам свою продукцию, однако доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20% от общей суммы заработной платы) [5, ст.131].

В решении конкретных антикризисных задач мотивация работников может приобретать **сжатые формы**, сконцентрированные на достижении узких целей.

Для групп рабочих и специалистов, занятых в крупносерийном производстве, учет их трудового вклада при равномерном функционировании довольно прост, и поэтому здесь могут оказаться эффективными системы прямой зависимости зарплаты от объемов выполненной работы. На участках со штучным производством изделий, НИОКР, подготовки производства, ремонтно-эксплуатационных работ и других персонифицированный учет выполненных объемов работ крайне затруднен и поэтому дифференцированное стимулирование трудовой активности может проводиться лишь по линии премий, подарков и т.п.

В условиях внутрифирменной нестабильности, когда объемы работ колеблются в больших амплитудах, применение прямой сдельной системы оплаты труда может приводить к резким колебаниям заработков. А поскольку причиной таких колебаний являются управленческие слабости (недоработки), а не степень трудовой активности работников, то это может вызывать их сильное недовольство и стать причиной острых конфликтов. Поэтому в кризисной ситуации предпочтительно применe-

ние в основном повременно-премиальных, аккордно-премиальных и других форм оплаты труда, в которых сдельная составляющая демпфируется другими компенсаторами. Последние, несмотря на сильную зависимость от субъективного фактора (мнение руководителя), в условиях высокой неопределенности среды могут более четко описывать действительные трудозатраты, нежели механические формулы и коэффициенты сдельных систем оплаты труда.

В условиях кризиса более, чем в рядовой ситуации, от персонала фирмы требуется неординарное мышление, новаторство, предпринимательское отношение к выполняемым функциям и делам организации. Одним из средств расковывания творческих проявлений работников (от высшего управляющего до рабочего) может выступать определенное расслабление связей в организационно-производственной структуре, повышение самостоятельности персонала, ориентирование на человека стиля управления. В общем виде это означает некоторый отказ от порядка во имя постоянного притока идей[1]. Использование методов стимулирования творческой и предпринимательской активности персонала может выступать эффективным инструментом не только преодоления кризиса, но и создания базовых предпосылок для посткризисного развития фирмы в новаторском стиле.

В процессе оптимизации механизма стимулирования персонала как одного из средств стабилизации организации и преодоления кризисности может показаться интересной комбинация японской и американской моделей мотивации работников с учетом российской ментальности. «Принцип старшинства», используемый в политике оплаты и продвижения персонала японских фирм, противостоит «принципу заслуг» в американских компаниях» [7, т.1, с.594]. Однако это не исключает эффективной комбинации таких подходов, а именно: поощрять работников зарплатой и должностным продвижением за конкретную хорошую работу и служебное рвение

[1] Среди специалистов в области управления нет единства мнений о соотношении материальных и моральных стимулов трудовой активности. К примеру, в японских фирмах (Honda, Fujitsu и др.) в последние годы происходит усиление зависимости зарплаты, особенно управляющих, от результатов труда. В то же время в фирмах США и Великобритании наблюдается критическое отношение к зависимости зарплаты от результатов работы. В качестве аргументов они выдвигают следующие: 1) результаты труда трудно поддаются оценке; 2) денежное вознаграждение не является идеальным стимулом, особенно в решении стратегических задач и расчете на долговременный эффект; 3) системы материального стимулирования результатов труда нередко снижают эффективность управления, так как управляющие больше занимаются манипулированием стимулами, а не оптимизацией технологических процессов; 4) системы материального стимулирования громоздки и ресурсоемкие, зачастую неэффективны в контроле роста зарплаты. (См.: *Гончаров В.В.* Указ. соч. С.44-45).

с учетом прежних заслуг и стажа. Одним из эффективных средств стимулирования персонала кризисной фирмы может стать практикуемая в фирмах США «...ежегодная индивидуальная оценка и аттестация работников, базирующаяся на четких «формальных» критериях и утвержденной процедуре ее проведения» [7, т.1, с.594]. В прежние годы на предприятиях нашей страны аттестация работников проводилась обычно один раз в 3—4 года, что регламентировалось отраслевыми директивными документами (приказами по министерству, циркулярными письмами и т.п.). Вступивший в силу Трудовой кодекс РФ не регламентирует периодичность аттестации. Это дает возможность руководителям организаций (фирм) самостоятельно устанавливать сроки проведения аттестации, которые в условиях кризиса желательно сокращать как максимум до 1 года, т.е. проводить с периодичностью ведущих зарубежных фирм. Это позволит лучше разобраться в работниках, определить полезность, интенсифицировать их труд.

В условиях организационного стресса, в отличие от равновесного состояния фирмы, на смену соревновательным элементам и стимулам приходят согласительные (консенсуальные), как более результативные в мотивации трудовой активности. Это, с одной стороны, способствует стабилизации отношений в кризисном коллективе, с другой — позволяет избирательно и более точно озадачивать работников в выполнении антикризисных функций. Мотивация рабочих, специалистов и управляющих характеризуется определенной спецификой. Причем в условиях кризисной нестабильности наиболее затруднительно стимулирование результативной деятельности управляющих среднего звена и специалистов.

## *§ 2. Ротация, набор и увольнения*

Вынужденной мерой и в то же время эффективным средством стимулирования персонала к антикризисной активности являются ротации (взаимное перемещение), набор и увольнения работников. Вступление организации в кризисное состояние в значительной степени является причиной несоответствия ее кадрового состава по качеству и количеству изменившимся условиям среды. Это выдвигает перед ее менеджментом на первый план задачу коренных изменений состава персонала, перевод его в новое организационно-технологическое качество. Однако мероприятия по ротации, набору и увольнению работников должны предваряться глубокими программными проработками, а в последующем осуществляться под тщательным контролем и с анализом протекания указанных

процессов. Это объясняется тем, что кризисная организация, как правило, располагает весьма ограниченными ресурсами для преодоления вышедших из-под контроля кадровых процессов и в случае перехода их в лавинообразную форму может не найти средств для их остановки, направления в искомое русло. Однако это не отрицает необходимости решительных кадровых манипуляций в условиях нестабильности. В некоторой степени такая нестабильность делает персонал более податливым к перемещениям и увольнениям. Что касается набираемых (приглашаемых) работников, то такие процессы, напротив, ослабляют их желание приходить в кризисную фирму. В отношении последних действует более широкое право выбора, если кризисные процессы в городе, поселке носят локальный, а не всеобщий характер. В данном случае для них основным притягательным стимулом выступает размер заработной платы. Поэтому руководству кризисной фирмы при решении задач приема и внутрифирменных перемещений необходимо подробно изучать общие тенденции в оплате труда разных категорий рабочих и специалистов прежде всего в пределах своего населенного пункта. При этом не лишне знакомиться с тенденциями размера оплаты труда на макроуровне. Естественно, что люди разных профессий и различного уровня квалификации по-разному проводят самооценку и готовы работать за различное вознаграждение. О структуре таких потребностей (и готовностей) дают представление данные monitoring.ru, приведенные на рис. 6.1[1].

Из данных представленного выше опроса следует, что около 60% респондентов согласны работать за зарплату в пределах 2 тыс. руб. в месяц, что в целом соответствовало возможностям конверсионных предприятий на дату опроса. По причинам инфляции приведенные на рис. 6.1 показатели будут изменяться, однако подобный мониторинг дает возможность руководству организаций более четко разрабатывать мероприятия по реорганизации персонала в рамках антикризисных стратегий[2]. Опыт зарубежных фирм свидетельствует о том, что крупное обновление персонала способствует повышению его технологического качества. Обычно такие замены совпадают с периодами

[1] Экономика и жизнь. — 2002 — № 7 — С.31.

[2] «Одна из стратегий, часто используемых работодателями, чтобы избежать сокращения числа занятых, при столкновении с проблемой лишних работников, порожденной краткосрочными трудностями, состоит в разделении работы на всех имеющихся сотрудников путем сокращения рабочего времени. В ряде стран (во Франции, ФРГ, Англии, Италии, Японии, а также, хотя и в меньшей степени, в Канаде и США) существуют государственные программы частичной компенсации заработной платы, потерянной из-за сокращения рабочих часов. Сокращение рабочего времени как альтернативу увольнению целесообразно применять в первую очередь в условиях краткосрочного спада производства» [3, с.137].

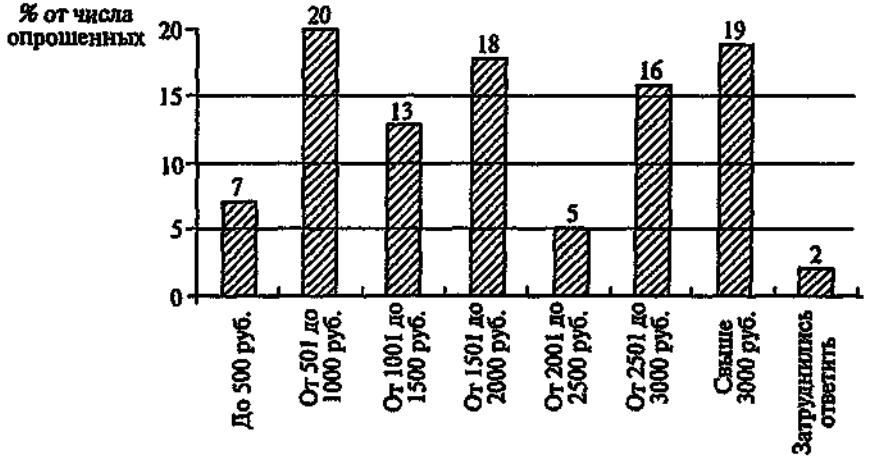



**Рис. 6.1. Результаты ответов респондентов РФ на вопрос: «За какую зарплату Вы бы согласились работать?»**

резкого сокращения спроса на продукцию и наиболее часты в приборостроении, радиоэлектронике, проводной и радиосвязи, в производстве сложной бытовой техники. Современные явления в российской промышленности указывают на довольно высокое сходство тенденций подобных процессов в России и за рубежом. Именно обновление персонала становится главным инструментом осуществления кардинальных изменений, резкого повышения конкурентоспособности промышленных фирм, особенно тех, которые работают в сегментах, где представлены иностранные производители.

Для руководства кризисной организации наиболее трудным в морально-психологическом и финансовом отношении является увольнение ставших лишними работников. Эта работа отнимает у руководителей много душевных сил, творческих усилий. Мировая и отечественная практика накопила довольно обширный опыт оптимизации процесса увольнения по инициативе администрации. Однако уникальность персонала каждой организации требует индивидуального подхода к этой проблеме и разработки на этой основе специального комплекса мероприятий по секторам, этапам, средствам и др[1]. Практика свидетельствует о том, что, как правило, сами уходят лучшие рабочие и специалисты, а принуждать к

[1] «За рубежом иногда в качестве стимула для добровольного ухода работников используются дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия («золотое рукопожатие»). Однако зачастую работники, увольняющиеся по собственному желанию, теряют часть льгот, которые имеют работники, увольняемые принудительно» [3, с.138].

увольнению приходится наименее полезных фирме работников, причем, главным образом имеющих не сдельную, а повременную оплату труда. Поскольку документировать слабую работу повременщика очень трудно, то принуждение к увольнению этой части персонала занимает основное внимание линейных и штабных руководителей фирмы. При необходимости больших сокращений персонала предпочтительно проводить эту работу следующим порядком: 1) отобрать работников, желающих или согласных уйти в длительный отпуск без сохранения содержания, и оформить это соответствующим приказом; 2) работникам, не желающим уходить в отпуск без сохранения содержания, оформить акт о простое и принуждать их к выходу на работу (такую «экзекуцию бездеятельностью» выдерживают лишь немногие, и по прошествии некоторого времени из этой группы работников основная часть соглашается на отпуск без содержания или подает заявление об увольнении); 3) в отношении тех ненужных работников, которые по акту о простое продолжают выходить на рабочие места, начать процедуру увольнения по инициативе администрации (при всей дороговизне такого мероприятия оно все-таки менее ущербно, чем растлевающее действие неработающих на персонал); 4) отдельными приказами поэтапно увольнять по сокращению штатов остальные группы ненужных работников.

Практика показывает, что наиболее удобной для администрации формой увольнения ненужных работников является реорганизация организационной структуры, периодичность которой законом не ограничивается. Это позволяет в течение двух-трех месяцев провести несколько реорганизаций структуры фрагментов кризисной организации и этим обеспечить полную законодательную основу для освобождения от ненужных работников всех уровней (от рабочих до высших управляющих).

Современное законодательство не наделяет работодателя какими-либо дополнительными правами в увольнении **пенсионеров**. Причем в кризисной организации, при неполной загрузке и малых заработках, эта категория работников может быть весьма полезной, с одной стороны, нетребовательностью к зарплате (выручает пенсия), с другой — именно эти люди, как правило, гасят экстремизм в трудовом коллективе (в силу своего авторитета, рассудительности и более глубокого понимания причин кризисности). В этом контексте можно порекомендовать антикризисным управляющим не спешить с увольнением пенсионеров, многие из которых работают хотя и не быстро, но доброкачественно, т.е. именно так, как это довольно часто необходимо

в условиях кризисного перехода. Это касается как рабочих, так и специалистов, руководителей. При этом, однако, следует учитывать, что старые работники крайне редко передают секреты своего мастерства молодым. Поэтому, сохраняя пенсионеров, следует вынуждать их обучать молодежь. Для этого целесообразно вводить специальные системы наставничества, молодежных звеньев, личные творческие планы для шеф-инструкторов пенсионного возраста и т.п. Необходимость такого давления на пенсионеров обусловлена тем, что в отличие от лиц предпенсионного возраста они в любой момент могут уйти с предприятия и этим неожиданно сделать открытым ключевой участок производства.

Специальным вопросом является практика увольнений женщин. Законодатель ввел целый ряд ограничений работодателя. Поэтому к этому вопросу следует относиться с особым тщанием и разумением.

Следует заметить, что увольнение работников по инициативе администрации представляет собой жестокую по отношению к людям акцию — человек лишается средств существования.

В большинстве стран определенные категории работников имеют особую защиту от увольнения по сокращению штатов. К ним относят беременных женщин, женщин в отпуске по уходу за малолетними детьми. В ФРГ и США защиту имеют работники старше определенного возраста. Особое разрешение на увольнение инвалидов необходимо в ФРГ и США. На предприятиях Италии для инвалидов установлены специальные квоты. Иностранные рабочие обычно работают по срочным контрактам, которые не возобновляются в период спада производства [3, с.139].

Поэтому руководители даже кризисной организации, помимо уголовной и административной, несут и большую моральную ответственность за судьбы тех, кто отдал свои силы и годы (нередко лучшие) предприятию. Это требует в мероприятиях по увольнению работников предусматривать комплекс специальных мер по трудоустройству, а также иные формы материальной поддержки.

В качестве одной из форм реорганизации персонала кризисной фирмы может использоваться **ротация** кадров. Она предполагает взаимные перестановки работников и может касаться как руководителей, так и рабочих. Особую популярность ротация кадров имеет в японских фирмах, особенно практикующих систему пожизненного найма. В японских фирмах считается нормальным, когда меняются местами руководитель и его подчиненный, когда молодые специалисты на протяжении 10 лет поочередно работают на производствах с различной технологиче-

ской спецификой. Подобные формы перемещения работников не характерны для европейских фирм. Однако это не означает их непригодности для российской промышленной практики с сильными патерналистскими традициями.

В условиях кризиса прием новых работников (набор) затруднителен. Однако эта мера может быть наиболее эффективной для преодоления негативной экономической динамики. Если набор новых работников происходит одновременно с сокращением штатов и увольнением ненужных, то это является довольно сильным источником напряжения в коллективе. Тем не менее руководство кризисной фирмы, как правило, не имеет ресурса времени на последовательное осуществление увольнений и набора работников, а поэтому должно находить силы и средства для обеспечения этого процесса в терпимой обстановке, не допускать деконструктивных акций со стороны тех, чьи интересы ущемляются. Проявляя высокую гуманность в решении кадровых вопросов, руководство кризисной фирмы должно быть достаточно твердым, не уподобляясь «доброй хозяйке», которая из жалости рубит хвост своему бульдогу по частям. Такая решительность руководства в кадровых вопросах может вызывать уважение у подчиненных, выступать дополнительным средством мотивации их деловой активности.

## *§ 3. Профессиональная подготовка*

Обучение кадров представляет собой одно из основных средств управления персоналом. Повышение квалификации работников расширяет их интерес к высокорезультативной деятельности, выступает дополнительным стимулом к труду как средству повышения личного благосостояния.

Передовые зарубежные фирмы расходуют от 1,5 до 5% фонда заработной платы на обучение персонала. Причем доля таких средств выше в наиболее быстро развивающихся компаниях. В этом контексте можно квалифицировать как одну из существенных причин низких темпов развития многих российских фирм скудное финансирование обучения кадров. В некоторой части это объясняется кризисными процессами на макроуровне, неразвитостью российского законодательства относительно профессионального обучения[1].

[1] К примеру, во Франции, Германии, Швеции, Японии, Корее, Сингапуре и некоторых других странах обучение персонала стимулируется довольно сильными налоговыми льготами и субсидиями.

В профессиональной подготовке просматриваются два диаметральных подхода:

1) в США — обучение в специализированных учебных заведениях;

2) в Японии — основной упор на обучение по месту работы.

Технико-экономические показатели функционирования американских и японских фирм свидетельствует о том, что можно добиваться высоких результатов, используя и первый, и второй метод.

В условиях кризиса руководство фирмы располагает крайне ограниченными средствами на профессиональную подготовку кадров, особенно в вузах и колледжах. Поэтому пополнение состава специалистов высшей и средней квалификации такие фирмы вынуждены осуществлять путем приема на работу выпускников высших и средних специальных учебных заведений, а также путем перетока работников из других организаций. Современный российский рынок инженеров и техников характеризуется значительным сокращением предложения таких профессий, как механики, химики-технологи, станкостроители, приборостроители, металлообработчики, специалисты по пластическим материалам и др. В определенной мере это является реакцией на резкое сокращение спроса на таких специалистов.

В наступившем десятилетии, характеризующемся некоторым оживлением обрабатывающей промышленности, намечается расширение спроса на инженеров. Однако пока выпуск таких специалистов превышает платежеспособный спрос.

В таких условиях конверсионные фирмы вынуждены делать основную ставку на повышение квалификации имеющихся инженеров и техников. А поскольку существовавшая до 90-х годов XX в. централизованная система повышения квалификации инженерных кадров утрачена, то эту работу вынуждены брать на себя сами предприятия. В этом ракурсе наметившиеся в РФ процессы централизации капитала в форме образования государственных и «полугосударственных» концернов (в форме акционерных обществ) могут привести к созданию на новой экономической основе централизованных систем повышения квалификации инженерных кадров.

Одним из стимулов повышения уровня квалификации конструкторов конверсионных предприятий является распад и деградация многих профильных научно-исследовательских и проектно-конструкторских институтов, которые не в состоянии обеспечить потребности заводов в новых разработках. Это потребовало развития на крупных предприятиях конструкторских формирова-

ний по искомым техническим направлениям в соответствии с программами диверсификации производства. Взрывное развитие коммуникаций (Internet и др.) позволило даже таким сравнительно небольшим специальным конструкторским бюро ощущать себя частью глобальной информационной системы по интересующим научным направлениям и повышать таким путем уровень квалификации специалистов. Следует ожидать, что в России в недалеком будущем возникнут телеверситеты по американскому типу, где разработанные Национальным техническим университетом (г. Форт-Коллинз, штат Колорадо) более 700 курсов круглосуточно транслируются на страну. Такая форма рассредоточенного технического образования может оказаться наиболее привлекательной для средних и малых промышленных фирм, не имеющих возможности самостоятельно повышать квалификацию инженеров.

Что касается инженеров, поступающих в кризисную фирму со стороны, то, как показывает практика, основная их часть удерживается в конструкторских бюро и других технических службах и не выдерживает адаптации на линии (в цехах, ремонтных службах и т.п.). Это указывает на предпочтительность набора в конверсионные фирмы молодых специалистов с последующей их обкаткой на различных заводских «переделах». Практика показывает, что такие линейные руководители довольно быстро входят в курс дела и проводят в жизнь крутые конверсионные преобразования.

Эффективной формой повышения квалификации инженерно-технических работников могут выступать регулярно проводимые (лучше — ежемесячно) расширенные технические советы, на которых рассматриваются не только узкие конструкторско-технологические вопросы, но и обсуждаются общетехнические проблемы развития отрасли, передовые достижения инженерно-технической мысли.

Что касается подготовки рабочих кадров, то деградация значительной части профессионально-технических училищ оставила без резервного пополнения многие промышленные предприятия. Можно ожидать, что по мере стабилизации российской экономики и подъема машиностроения потребности в рабочих кадрах будут возрастать и это расширит их подготовку в ПТУ. Однако на этапе транзитивности экономики на макроуровне и кризисности во многих конверсионных предприятиях основным средством подготовки квалифицированных рабочих остаются внутризаводские учебные центры. Можно заметить, что курсовая подготовка рабочих на базе заводских учебных центров имеет то преимущество, что позволяет вносить глубокую дифференциацию в программы обучения. Это

также вынуждает заводских специалистов, проводящих занятия с рабочими, постоянно пополнять свой профессионально-образовательный уровень, что важно для осуществления изменений в конверсионной фирме.

Хорошо налаженная работа заводского учебного центра позволяет проводить систематическое обучение всего персонала, ориентировать его на инновации и конверсионные преобразования. К тому же организованное через учебный центр регулярное общение рабочих со специалистами может выступать основой для сглаживания конфликтов, которые особенно губительны в кризисной ситуации.

Наряду с заводскими учебными центрами, эффективной формой повышения квалификации кадров (от рабочего до высшего управляющего) могут выступать **кружки экономико-технологического всеобуча** по типу неплохо показавших себя в 80-е годы школ экономических знаний. Одной из разновидностей подобных школ являются популярные в передовых японских фирмах так называемые «кружки качества», в которых на ежемесячных (или еженедельных) занятиях руководители и рабочие рассматривают проблемы улучшения качества изделий (техника, технология, дисциплина, экономика и т.п.).

В качестве одной из организационных **форм консолидации коллектива** в решении конкретных задач преодоления кризисного состояния могут быть практиковавшиеся в 60—80-е годы **постоянно действующие производственные совещания** (ПДПС). Такая форма регулярного общения представителей разных слоев трудового коллектива может восполнить тот информационно-агитационный провал, который образовался после прекращения практики регулярных (ежемесячных) собраний. Поскольку в условиях организационного стресса проблема консолидации коллектива стоит особенно остро, то рассмотренные формы общения (учебные центры, кружки качества, ПДПС, заводские и цеховые собрания и др.) могут оказаться весьма полезными.

## Выводы

1. В условиях повышенной неопределенности особую важность имеет нахождение эффективных форм мотивации персонала к активной деятельности по преодолению кризиса. Формы стимулирования разных категорий работников могут существенно от-

личаться, это обусловлено их разными приоритетами и предпочтениями.

2. В условиях острого дефицита финансовых ресурсов руководство организации вынуждено использовать широкий набор материальных, моральных, психологических и других стимулов трудовой активности работников. Их комбинирование может быть достаточно эффективным.

3. При решении конкретных (локальных) антикризисных задач мотивация сотрудников может приобретать сжатые, концентрированные формы.

4. В условиях нестабильности объемов производства повышается значение повременно-премиальных систем оплаты труда.

5. Ротация, набор и увольнение больших групп работников являются крупными задачами антикризисного менеджмента. Особенную сложность представляют увольнение ненужных работников, а также сохранение (удержание) наиболее значимых.

6. Эффективным средством повышения кризисной устойчивости фирмы является профессиональная подготовка специалистов и рабочих. В современных условиях предпочтительными формами повышения уровня квалификации персонала могут быть заводские учебные центры, регулярные технические советы, кружки качества, постоянно действующие производственные совещания и т.п.

## Контрольные вопросы

1. Какое место занимает мотивация персонала в антикризисном управлении?
2. Каким образом отличается зарплата работников в пределах одного населенного пункта и как это влияет на кадровую политику кризисной фирмы?
3. Назовите основные мероприятия, входящие в систему мотивации персонала к антикризисной деятельности.
4. Назовите основные средства выравнивания отношений в коллективе кризисной фирмы.
5. Приведите положительные и отрицательные факторы зависимости заработной платы от результатов работы на примере кризисной организации.
6. Для чего в кризисной фирме проводятся ротация, увольнения и набор работников?
7. Опишите действия администрации при необходимости крупных сокращений кадров в условиях острого дефицита денежных средств.
8. Прокомментируйте основные формы подготовки и повышения квалификации инженерно-технических работников и рабочих.

# Глава 3. Управление конфликтами

А. Смит (1723—1790) в опубликованной в 1776 г. книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» обосновал идею о «невидимой руке», которая на основе согласования интересов различных экономических субъектов обеспечивает бескризисную общественную координацию. В последующем многие авторы брали на себя труд сформулировать механизмы согласования интересов разных членов общества, предупреждения утрат и недоборов от разрушительных конфликтов. Практическими опытами такого общественного порыва явились Парижская Коммуна, Баварская Республика, Куба и многие другие.

Несмотря на неудачи, общественная мысль не успокаивается в стремлении построить «Город солнца» (1623), возникший в голове великого итальянца, казематного затворника Томмазо Кампанеллы (1568—1639), страну «Утопия» (1516), сооруженную в воображении казненного за вольнодумство английского государственного деятеля Томаса Мора (1478—1532). Идеальные модели хозяйственных организаций нарушали сон Веры Павловны в романе подвергнутого гражданской казни Николая Гавриловича Чернышевского...

Попытки построить бесконфликтные модели экономических организаций макро- и микроуровня будоражат умы многих современных специалистов в области экономики и права. Профессор Сиэтлского университета (США) Пол Хейне обосновывает идею бескризисной общественной координации путем согласования интересов, называя в качестве идеального примера такого сотрудничества движение транспорта[1]. На микроуровне разрабатываются и

[1] «... Главной особенностью транспорта в часы пик являются не дорожные пробки, а движение... Все водители стремятся к различным целям, думая почти исключительно о собственных интересах... Другие водители желают избежать аварии столь же страстно, как и он сам... Есть еще общие правила, которым, по-видимому, подчиняется каждый водитель... Вот, собственно, и все. Это похоже на описание инструкции по созданию хаоса. И должно было бы в итоге привести к грудам искореженного железа. Вместо этого возникает хорошо скоординированный поток, настолько плавный, что, глядя на него с большой высоты, можно получить почти эстетическое наслаждение... Поистине, движение транспорта в часы пик и вообще городского транспорта в любое время дня дает пример удивительно успешного общественного сотрудничества.» (*Хейне П.* Экономический образ мышления/ Пер. с англ. — М.: Изд-во «Новости» при участии Изд-ва «Catallaxy», 1991 (Paul Heyne. The Economic Way of Thinking.). С.20, 21).

реализуются современные модели «народных предприятий», «колхозов», «коммун» и т.п.

Тем не менее общественная практика свидетельствует о том, что полностью избежать кризисных потрясений не удается, а возможно лишь смягчение их разрушительного воздействия, использование кризисного состояния для прогрессивных переходов в новое организационно-технологическое качество.

В ракурсе **человеческого фактора** одной из центральных функций антикризисного управления является прогнозирование возможных конфликтов в организации и их предупреждение, нахождение объединительных мотивов для консолидации членов коллектива на решение задач развития и процветания. Основными направлениями работы могут выступать социальное развитие производственного коллектива, расширение демократических начал в управлении, тесное сотрудничество администрации с профсоюзными и другими общественными организациями.

## *§ 1. Социальное развитие*

Состояние высокой степени неопределенности, предпринимаемые руководством массовые перестановки и сокращения кадров могут стать причиной возникновения острых конфликтных ситуаций в коллективе кризисной организации. В современной России такие конфликты могут быть особенно разрушительными и для организации, и для ее персонала. Поэтому руководство кризисной фирмы должно сочетать решение производственно-технических задач с планомерным социальным развитием коллектива, несмотря на жесткую ограниченность финансовых средств на эти цели.

**Социальное развитие** производственного коллектива включает следующие мероприятия:

1) упорядочение формальных и неформальных отношений в коллективе;

2) повышение общего **уровня культуры** персонала путем осуществления общеобразовательного и технического всеобуча;

3) оптимизация **формальных** рабочих групп и **межгруппового** взаимодействия;

4) придание конструктивно-организационной направленности **неформальным** группам;

5) активизация усилий в области **охраны труда** и медицинского обслуживания;

6) улучшение коммунально-бытовых условий работников и членов их семей;

7) совершенствование системы досуга и отдыха и др.

Решение социальных проблем силами фирмы компенсирует негативные факторы внешней среды, воздействующие на людей, тем самым улучшая их самочувствие и притягивая к организации. Неприятности, которые получает работник в незаводской среде, он, как правило, приносит в трудовой коллектив, стремясь получить в нем понимание, поддержку и защиту. Это требует от руководства организации быть в курсе событий и процессов в окружающий среде, чтобы эффективно реагировать на ее неблагоприятные воздействия. Небезынтересно отслеживать общие настроения и опасения людей, выяснять те, которые могут затронуть интересы коллектива организации. Например, результаты опроса респондентов на территории РФ в 2002 г. показали (рис. 6.2[1]), что больше всего людей беспокоит рост цен (26% опрошенных) и угроза безработицы (14%). Также сильно тревожат людей военные действия, слабость государственной власти и рост преступности (в сумме — каждый третий опрошенный). Такой вектор беспокойства людей должен

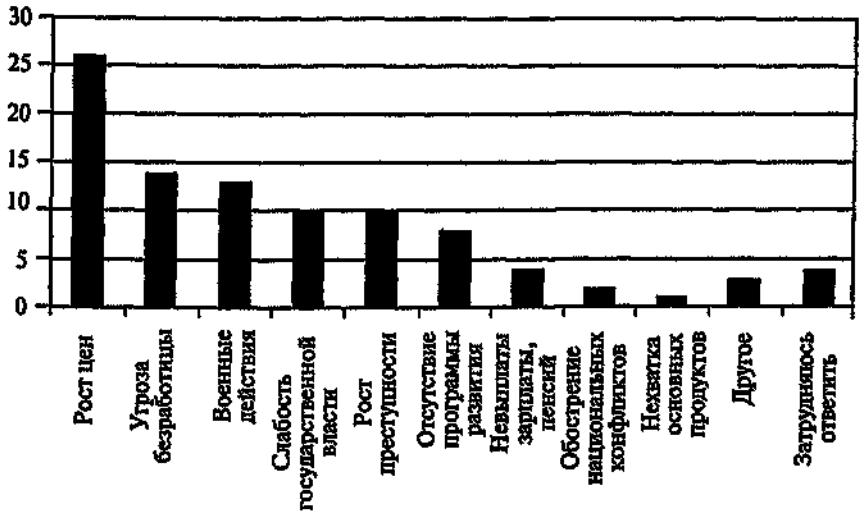



**Рис. 6.2. Результаты ответов респондентов на вопрос: «Какая из внутренних проблем нашего общества беспокоит вас больше всего»?** (в % от числа опрошенных)

[1] Экономика и жизнь. — 2002. — № 7. — С.31.

вызывать соответствующую реакцию у руководства организации с тем, чтобы не развивались резонансные эмоции.

Учет результатов периодических опросов населения позволяет руководству организации вносить коррективы в социальные программы, акцентировать внимание на наиболее острых вопросах жизни.

Одним из важных инструментов стабилизации обстановки в коллективе является **упорядочение формальных и неформальных отношений**. В условиях перехода к новой системе хозяйства происходят кардинальные изменения в законодательной базе страны, территорий и хозяйственных организаций. Это становится причиной несогласованности отдельных положений между различными уровнями хозяйства, а порой и прямых нарушений со стороны руководящего эшелона, управляющих.

По мнению академика Т. И. Заславской, основоположника **экономической социологии**, «один из главных результатов современного трансформационного процесса в России — предоставление ее гражданам экономических и политических прав, многие из которых к настоящему времени стали неотъемлемыми элементами институциональной системы, приблизившейся к западной, по крайней мере по форме. Вместе с тем обнаружилось, что три основных системообразующих института общества — **экономика, политика и право — подверглись преобразованиям** в неодинаковой степени, неодновременно и с разным успехом. Причем в самом удручающем положении сегодня находится **право**. Массовые нарушения прав россиян стали устойчивым феноменом» [6, с.51].

По данным Всероссийского центра опроса общественного мнения в 2001 г., половина респондентов трудоактивного возраста отметили, что за последние 2—3 года их права нарушались. При этом вектор нарушения гражданских и социально-экономических прав направлен строго сверху вниз: от начальствующих групп к подчиненным. **Среди нарушителей законных прав лидирует начальство по месту работы** — это примерно 60%, и органы власти разных уровней, включая органы правопорядка, — 53%. Доля работников, попадавших за последние 2—3 года в **неправовые трудовые ситуации**, составляет 60—65% [6, с.51]. В этой связи одним из крупных резервов кризисных организаций выступает, несмотря на организационно-финансовые сложности, введение трудовых отношений в правовое поле. Поскольку неправовые взаимодействия (конфликтные, взаимовыгодные и солидаристические) составляют в настоящее время значительную долю трудовых отношений [6, с.56—58], то у руководства кризисных организаций имеется еще некоторый ре-

сурс времени на приведение своих внутрифирменных трудоотношений в законодательное поле. Однако крайне губительно медлить с таким упорядочением, поскольку взрыв может произойти не снаружи (требования со стороны органов правопорядка), а изнутри — «взорвется» коллектив, находящийся в стрессовом состоянии.

Одной из острых проблем социального развития кризисных организаций является соблюдение нового трудового законодательства о заработной плате. Официальная статистика указывает, что в последнее время динамика этого процесса в РФ несколько улучшилась. Однако число исков в суды по этому вопросу еще достаточно велико (табл. 6.3)[1].

*Таблица 6.3.* **Поступление в суды исков об оплате труда**

| Рассмотрено исков об оплате труда | 1995 г. | 1996 г. | 1997 г. | 1998 г. | 1999 г. | 2000 г. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| С вынесением решения | 86127 | 592242 | 1194846 | 1270196 | 781127 | 430338 |
| Судовлетворением иска | 82159 | 583643 | 1183611 | 1257292 | 765524 | 418685 |
| % | 95,4 | 98,5 | 99,1 | 99,0 | 98,0 | 97,3 |

Приведенные в табл.6.3 данные указывают на то, что требования работников по заработной плате суды практически всегда находят обоснованными. Это ставит перед руководителями организаций задачу серьезного исправления систем оплаты труда.

Системным средством **упорядочения отношений** в производственном коллективе может выступать их **формализация на основе стандартов предприятия.**

Такое построение взаимодействий формальных групп (цехов, отделов, служб, участков и т.п.) и отдельных работников особенно привлекательно для коллективов, переживающих организационный стресс, поскольку ослабляет эмоционально-личностную составляющую в управленческих (координация, контроль, вознаграждение и т.п.) воздействиях. Такое «нововведение» вносит разграничение в формальные и неформальные отношения, что в целом способствует повышению трудовой и технологической дисциплины.

На основе стандартов предприятия могут быть:

1) строже регламентированы формальные рабочие группы в осуществлении антикризисных мероприятий;

2) межгрупповые взаимодействия освобождены от деконтструктивных неделовых отношений;

3) на формализованной основе гуманизированы отношения «человек—организация»;

[1] Экономика и жизнь. — 2002. — №5. — С.30.

4) приданы формализованно-конструктивные ограничения неформальным группам и лидерам путем детализированной стандартизации их деятельности (в том числе различных форм неповиновения);

5) более четко определены объемы, формы, исполнители и ответственность в вопросах промсанитарии, охраны труда, техники безопасности и др.

Российские конверсионные фирмы традиционно содержат на своем балансе достаточно большие объемы жилого фонда в виде жилых домов и общежитий, лечебных и оздоровительных учреждений, которые в результате приватизации отошли в собственность муниципалитетов, региональных и федеральных властей. Однако в силу недостаточной обустроенности (а порой и ветхости) таких объектов фирмам чрезвычайно затруднительно передать их владельцам. Особенно это касается муниципального жилья. Тем не менее содержание таких объектов на балансе конверсионных фирм, наряду с финансовыми трудностями, имеет тот положительный элемент, что расширяет зону влияния руководства на жилищно-бытовую сферу определенной (порой весьма значительной) части персонала, чем обеспечивает дополнительный канал стабилизации кадров.

Практика показывает, что сохранение на балансе конверсионных фирм общежитий, лечебных и детских оздоровительных учреждений является одним из действенных средств управления социальными процессами, а также привлечения (набора) и закрепления кадров.

В этом контексте можно рекомендовать владельцам и менеджерам подобных фирм заключение сделок с муниципальными властями о покупке общежитий, детских учреждений (ранее принадлежавших или иных) в обмен на пакеты акций. Такая форма коммерческих договоров между властями и производственной фирмой, с одной стороны, стабилизирует социальные процессы в коллективе, с другой — позволит местным и региональным (федеральным) органам контролировать хозяйственную деятельность базовых предприятий и опосредованно управлять соответствующими общежитиями, лечебными, детскими и другими учреждениями (через участие в наблюдательных советах соответствующих акционерных обществ).

Решение социальных вопросов силами администрации сближает ее с работниками, способствуя этим профилактированию острых конфликтов, консолидируя персонал в решении антикризисных проблем организации.

## § 2. Демократизация управления

Важным средством объединения коллектива организации в преодолении кризисного состояния может выступать усиление демократических начал в управлении. Практика показывает, что участие работника в разработке управленческого решения значительно улучшает его исполнение. Вместе с тем следует учитывать и то, что чрезмерное «совещательство» и «обсуждательство», во-первых, занимает много времени (чем задерживает решение оперативных вопросов), во-вторых, участие исполнителей в разработке решений, как правило, снижает (ослабляет) их радикальность и категоричность (ведь каждый стремится облегчить свою работу). Все это в кризисной ситуации может существенно ослаблять качество антикризисного менеджмента. Нередко предоставление подчиненным дополнительных (чрезмерных) прав в принятии управленческих решений снижает их самодисциплину, делает возможным недоброкачественное выполнение ими руководящих указаний. Такая дезорганизованность («расхлябаность») управленческого механизма в условиях кризиса особенно губительна для организации.

Осуществляя демократизацию антикризисного управления как средство оптимизации решений и профилактики конфликтов высшее руководство (топ-менеджмент) фирмы обязано выдерживать линию оптимального его сочетания с деловитостью, требовательностью и дисциплиной. Хорошо, когда это сочетается с поддержанием конструктивных традиций коллектива[1].

Личная практика автора, а также наблюдения у коллег показывают, что эффективной формой проведения управленческих решений, особенно тех, которые ущемляют интересы руководителей среднего звена (слияния участков, сокращения инженерно-технических работников и служащих, повышение требований к качеству продукции, ужесточение экономии материалов и энергии, расширение диапазона ответственности линейных работников и т.п.), является **опора на наиболее квалифицированных рабочих.** Именно эти «кадры» становятся основными стабилизаторами в дискуссиях и противостояниях в коллективе. Поэтому можно порекомендовать высшему руководству кризисных фирм уделять повышенное внимание отношениям с «кадровыми рабочими» и «кадровыми специалистами». Хорошо, если такие контакты генерального директора с рабочими и специалистами происходят непосредственно и систематически (хотя бы ежеквартально). Это создает линию почти

[1] Традиции — это своеобразная корпоративная нравственность.

неформальной прямой вертикальной связи между высшим и низшим этажами управленческой структуры, обеспечивает, с одной стороны, непосредственный съем управленческой информации, с другой — демократический канал проведения управленческих решений.

Одной из причин деконструктивных всплесков (забастовки, прекращение сдачи продукции и т.п.) в кризисных коллективах становятся слухи, возникающие на почве низкой информированности персонала. Это выдвигает проблему систематического информирования членов коллектива кризисной организации в разряд наиболее актуальных. Практика показывает, что линейные руководители, как правило, доводят до рабочих и специалистов полученную сверху информацию в неполном объеме, а нередко — в искаженном виде. Это становится источником неверного восприятия рядовыми работниками стратегических установок руководства, которые в кризисных ситуациях на первый взгляд кажутся не всегда логичными и оптимальными (зачастую ввиду их отклонения от стандартных решений для сбалансированных производственных подсистем). В этом ракурсе одним из центральных вопросов антикризисного управления является создание внутрифирменной структуры по систематической пропаганде политики высшего руководства среди работников. Наиболее удобна организация такого подразделения в составе центра или отдела маркетинга. Применяемые маркетологами PR-технологии в отношении внешней среды могут быть успешно использованы и для работы с персоналом организации.

Эффективной формой систематического общения высшего руководства организации с руководителями среднего звена может быть еженедельное проведение информационных совещаний по общим и специальным вопросам («пятничная проповедь», «информационный час» и т.п.). Такая форма общения высшего руководства со штабными и линейными руководителями позволяет, наряду с общеэкономическими, научно-техническими и другими проблемами, регулярно (еженедельно) рассматривать вопросы оперативно-хозяйственной практики, оперативно решать вопросы согласования деятельности различных служб в преодолении кризисных факторов и явлений.

Отечественная практика использования демократических начал в решении хозяйственных задач изобилует множеством различных форм, многие из которых могут найти эффективное применение в антикризисном управлении. При этом, однако, важно учитывать и то обстоятельство, что прямое перенесение любой из них вряд ли

даст значительный эффект без существенной переработки применительно к конкретной организации и ее кризисному состоянию (стагнация, неопределенность, угроза банкротства, отток кадров, деморализация линейных управляющих, финансовый дефицит, недовольства персонала и др.). В то же время пренебрежение разъяснительной работой в коллективе неизбежно приведет к дистанцированию от него высшего руководства, расслоению и противостоянию. В такой ситуации руководителям кризисной организации вряд ли удастся заставить работников активно трудиться над выполнением антикризисной программы, имея задолженность по заработной плате и нерешенность многих производственных и социальных вопросов.

Таким образом, вовлечение непосредственных исполнителей в процесс разработки и принятия управленческих решений в условиях организационного стресса выполняет главную стабилизирующую функцию путем сплочения всех слоев персонала в едином стремлении к преодолению кризиса.

## *§ 3. Взаимодействие с профсоюзами*

Происшедшая в 90-х годах прошлого века смена способа производства способствовала кардинальному изменению роли и функций профсоюзов в российском обществе. Центр тяжести профсоюзной работы довольно резко переместился от хозяйственно-распределительной к организационно-общественной деятельности.

В социалистическом хозяйстве, основой которого выступал коммунистический способ производства, профсоюзы в основном выполняли обслуживающую функцию. На их балансе и в собственности находились гигантские фонды в виде санаториев, домов отдыха, пионерских лагерей, туристических баз, спортивных сооружений, учреждений культуры и других учреждений, на управление которыми расходовались основные силы профсоюзных органов. Основное место в деятельности заводских профсоюзных организаций занимало распределение льготных путевок в оздоровительные учреждения, сооружаемых за счет средств соцкультбыта квартир, дефицитных товаров народного потребления, а также организация социалистического соревнования членов коллектива и экономического всеобуча. Заключавшиеся в тех условиях коллективные договоры между администрацией социалистических производственных предприятий и профсоюзными организациями не выступали инициирующей основой для противостояний и конфликтов. В той ситуации деятельность профсоюзных организаций жестко направ-

лялась соответствующими организациями и органами Коммунистической партии Советского Союза.

Происшедшая в августе 1991 г. ликвидация КПСС привела к полной самостоятельности профсоюзов, первым шагом которых стала их автономизация в основном по отраслевому принципу. Одновременно с этим возникли новые профсоюзные надстроечные образования, перераспределившие между собой (оторвавшие от прежних вертикальных структур профсоюзов) низовые (первичные) профсоюзные организации предприятий, учреждений, учебных заведений, хозяйств и др. В результате приватизации основной части объектов профсоюзов последние освободились от хозяйственно-распорядительских функций, переведя центр работы на то, ради чего собственно и возникли «товарищества рабочих», а именно, на **защиту интересов наемных работников перед работодателями.**

Принятие ряда законов, регулирующих общественные отношения в условиях нового способа производства, Трудового кодекса РФ сформировали развитое правовое поле для полнокровного самодеятельного функционирования профсоюзных формирований.

В условиях системного кризиса перед профсоюзами стоит двойственная функция: с одной стороны, их структуры должны оказывать **давление на работодателей** в лице топ-менеджеров хозяйственных организаций, с другой — способствовать **предупреждению экстремизма у работников,** результатом которого может стать закрытие предприятий, учреждений и ликвидация рабочих мест.

Аналогичные граничные параметры регулируют отношение профсоюзного комитета к руководству кризисной фирмы, поскольку и первые, и вторые **заинтересованы в преодолении экономического кризиса.** Однако интересы топ-менеджера и профкома совпадают лишь в этой части. Что касается цены вопроса, т.е. каким путем, за счет чего фирма должна улучшить экономические показатели, интересы руководства и профкома отличаются (табл.6.4).

*Таблица 6.4.* **Интересы топ-менеджера и профкома хозяйственной организации**

| № п/п | Проблемные вопросы и мероприятия антикризисного управления | Степень поддержки или возражения | |
|---|---|---|---|
| | | Топ-менеджер | Профком |
| 1 | Преодоление кризиса | +++ | +++ |
| 2 | Соблюдение режима экономии | +++ | + |
| 3 | Реорганизация производства, слияние цехов и отделов | ++ | ++ |
| 4 | Сокращение оборудования | ++ | ++ |
| 5 | Сокращение персонала | ++ | - |
| 6 | Замена руководителей | + | + |

*Продолжение табл. 6.4*

| № п/п | Проблемные вопросы и мероприятия антикризисного управления | Степень поддержки или возражения | |
|---|---|---|---|
| | | Топ-менеджер | Профком |
| 7 | Внедрение технологических процессов, сокращающих живой труд | +++ | +– |
| 8 | Освоение продукции, добавляющей рабочие места | + | +++ |
| 9 | Интеллектуализация производства | +++ | ++ |
| 10 | Упрощение (деинтеллектуализация) производства | + | + |
| 11 | Замена высшего руководства | – | – |
| 12 | Разделение фирмы на части | ++ | + |
| 13 | Создание дочерних фирм и филиалов | +++ | ++ |
| 14 | Продажа объектов соцкультбыта (базы отдыха, общежития, пионерлагеря, поликлиники и т.п.) | + | – – |
| 15 | Оказание спонсорской помощи внешним организациям | +– | – |
| 16 | Учеба персонала | +++ | +++ |
| 17 | Охрана труда | + | +++ |
| 18 | Отношение к забастовкам | – – | +– |
| 19 | Отношение к единичным акциям неповиновения | – – | + |
| 20 | Сокращение зарплаты персонала | +++ | – – |
| 21 | Повышение норм выработки | +++ | – |

Примечание: количество плюсов (+) и минусов (–) соответствует степени поддержки или возражения.

Примерное сравнение отношения руководства кризисной фирмы и профкома, показанное в табл. 6.4, свидетельствует о наличии различных позиций указанных субъектов трудовых отношений по значительному кругу вопросов. Тем не менее это допускает заключение договоренности между ними.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ трудовые отношения в организации строятся на основе социального партнерства.

«**Социальное партнерство** — система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), 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. Органы государственной власти и

органы местного самоуправления являются сторонами социального партнерства в тех случаях, когда они выступают в качестве работодателей или их представителей, уполномоченных на представительство законодательством или работодателями, а также в других случаях, предусмотренных федеральными законами» [5, ст.23]. Основой для систематических трудовых отношений руководства фирмы (работодателя) и персонала является коллективный договор о социальном партнерстве. «**Коллективный договор** — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. При недостижении согласия между сторонами по отдельным положениям проекта коллективного договора в течение трех месяцев со дня начала коллективных переговоров стороны должны подписать коллективный договор на согласованных условиях с одновременным составлением протокола разногласий» [5, ст.40]. Содержание и структура коллективного договора регламентирована Трудовым кодексом РФ (ст. 41). Это упрощает и упорядочивает систему составления коллективного договора, который должен приниматься на срок не более трех лет (ст. 43).

Новый Трудовой кодекс РФ достаточно широко описывает круг трудовых отношений современных организаций, что позволяет их руководству четко осуществлять антикризисный менеджмент.

Тем не менее следует учитывать и то, что законы не в состоянии описывать все многообразие и нюансы трудовых отношений. Общеизвестна так называемая «итальянская забастовка» — это когда все выполняют только то, что предписано должностными инструкциями, и дело стоит. Происходит это потому, что нет такой инструкции, которая бы предусмотрела все отклонения в производственном процессе и описала всю палитру взаимодействий его участников. В этом контексте и взаимоотношения администрации фирмы с профсоюзным комитетом также лучше строить не столько на формальной, сколько на неформальной основе, — как отношения сотрудничества по преодолению общих трудностей. В противном случае у профкома всегда найдутся аргументы для проведения акций неповиновения. Поэтому задачей руководства кризисной фирмы является регулярное общение с профсоюзным активом (члены профкома, председатели цехкомов и др.) и нахождение взаимоприемлемых путей осуществления антикризисных мероприятий (которые зачастую болезненны для обеих сторон).

Закон допускает наличие в трудовом коллективе нескольких профсоюзных организаций различной ориентации, а также не охваченных профдвижением работников. Наличие в одной фирме соперничающих профсоюзных организаций вряд ли будет способствовать консолидации коллектива в преодолении трудностей кризисного периода. Поэтому руководству фирмы лучше находить средства для унитаризации профдвижения в ее границах.

Удобнее в управленческом отношении, когда трудовой коллектив делегирует защиту своих интересов в коллективном договоре с работодателем (руководством фирмы) профсоюзной организации. Это упрощает учет интересов работников в менеджменте, упорядочивает управление социальными процессами.

Проблемным вопросом для руководства кризисной организации является реагирование на акции неповиновения отдельных работников или их групп. Практика показывает, что наиболее подвержены забастовкам и другим выступлениям группы работников с низким заработком. Чаще это сборщики конвейерного производства, работники технологических служб. Также склонны к предъявлению жестких требований к администрации рабочие цехов с вредным производством (гальваники, прессовщики пластмасс и др.), а также с тяжелыми условиями труда (штамповщики, обрубщики литья и др.). Реже участвуют в групповых акциях наиболее высококвалифицированные рабочие и специалисты, работники управленческого аппарата. В числе активистов выступлений против администрации наиболее часто становятся те, кто решил уходить из предприятия. Такая вспышка эмоций даже одного подобного работника может заражать негилизмом многих окружающих, что оборачивается значительными проблемами для организации. Поэтому руководству необходимо заблаговременно выявлять потенциальных увольняющихся и обращать особое внимание на их поведение в микроколлективах. Средствами нейтрализации подобных агитаторов (исп. Agitation — волнение) могут быть следующие: немедленное погашение задолженности по зарплате; перемещение в малый коллектив с независимыми работниками; отправление в трудовой отпуск или отпуск без сохранения содержания; увольнение и др. Главное здесь для руководства — не упустить инициативу. В противном случае деконструктивный процесс может вылиться в акцию массового неповиновения, которую сможет преодолеть (пережить) не каждый генеральный менеджер.

Таким образом, в области проблемы управления конфликтами антикризисный менеджмент должен строиться на тщательном мониторинге морально-психологических и социальных процессов в

организации, достижении консенсуса с персоналом и его представителями в лице профсоюзного актива, а также на оперативном принятии радикальных мер в отношении провокаторов акций неповиновения.

## Выводы

1. Вступление хозяйственной организации в кризисное состояние расширяет основу для различных внутриорганизационных конфликтов. Осуществление реорганизаций, перемещений и сокращений персонала вызывает недовольство работников, что, однако, нельзя доводить до острых социальных конфликтов и акций неповиновения.

2. Эффективным средством решения антикризисных задач является управление социальным развитием производственного коллектива, повышение уровня его технической культуры и благосостояния.

3. Преодоление нестабильности в коллективе кризисной организации может осуществляться путем упорядочения формальных и неформальных отношений. Эффективным средством в решении этой задачи может быть развитие внутрифирменной стандартизации.

4. Важным средством вовлечения членов коллектива в решение антикризисных задач, а также профилактики острых социальных конфликтов может выступать демократизация управления. Во избежание снижения дисциплины и управляемости персонала от топ-менеджмента требуется рациональное сочетание демократических и авторитарных начал в управлении, поскольку чрезмерное превалирование каждого из них может привести к углублению кризиса.

5. Центральное место в решении задач управления конфликтами в кризисной фирме занимает оптимизация взаимодействия топ-менеджмента с профсоюзным активом. Несмотря на наличие разнонаправленных интересов в технологии решения ряда ключевых проблем антикризисного менеджмента, и руководство фирмы, и профком в целом заинтересованы в преодолении кризиса и процветании. Это выступает благоприятной основой для нахождения обеими сторонами консенсуса в управлении конфликтами.

## Контрольные вопросы

1. Какие мероприятия включает процесс управления социальным развитием производственного коллектива? В чем его особенности в условиях организационного стресса?

2. Какие цели преследует внутрифирменный социальный менеджмент?

3. Что дает антикризисному управлению внедрение стандартов предприятия?

4. Каково значение демократизации для антикризисного управления? В каких формах она проявляется?

5. Каким образом Трудовой кодекс РФ регламентирует отношения работодателя и трудового коллектива в решении антикризисных задач?

6. Прокомментируйте интересы администрации и профкома в технологии решения основных проблем антикризисного менеджмента.

7. Какие формы взаимодействия администрации и профсоюзной организации промышленной фирмы могут быть наиболее привлекательны в решении антикризисных задач?

## Темы для рефератов и курсовых работ

1. Перспективная кадровая стратегия кризисной фирмы.
2. Формы и методы оценки динамического состояния персонала промышленной фирмы в условиях кризиса.
3. Формирование персонала как средство преодоления кризисного состояния.
4. Профотбор кадров (ротация, набор и увольнения) в условиях организационного стресса.
5. Современные тенденции в движении кадрового потенциала промышленности и их проявления в конверсионных организациях.
6. Профессиональная подготовка кадров промышленности в кризисных условиях.
7. Управление конфликтами в кризисной организации.
8. Сочетание авторитарного и демократического начал в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.
9. Взаимодействие топ-менеджмента с профсоюзным активом в антикризионом управлении.

## Литература


1. *Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 1999.

2. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учеб. практич. пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

3. Социальный менеджмент: Учебник для вузов/С.Д.Ильенкова, В.Н.Журавлева, Л.Л.Козлова и др. Под ред. С.Д.Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

4. *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* и др. Реструктуризация предприятий и компаний/И.И.Мазур, В.Д.Шапиро и др. Справочное пособие/Под ред. И.И.Мазура. — М.: Высш. шк., 2000.

5. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 2001г. №197-ФЗ.

6. *Заславская Т.И.* Потенциал разрушения. Сфера трудовых отношений как фокус неправового пространства России//Бизнес-Академия. — 2002. — № 3.

7. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В 3-х т. — М.: МНИИПУ, 2001.

# Раздел 7

# МЕНЕДЖЕРЫ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Организацию трудового коллектива на преодоление кризиса осуществляет управленческий аппарат (определенным образом организованные управленческие работники), возглавляемый высшим руководителем фирмы (генеральным менеджером). Эта совокупность — лидера и аппарата — представляет собой достаточно целостный, сравнительно автономный организм, функционирующий как системное образование и развивающийся по определенным закономерностям.

Специфической особенностью управленческого аппарата является **двойственность его функции**, которая заключается в том, что он выступает и как **разработчик**, и как **исполнитель** антикризисной программы. Причем в условиях организационного стресса обе эти составляющие управленческой функции довольно сильно сближаются по содержанию и времени осуществления, представляя собой единый процесс экспресс-оценки ситуации, быстрого реагирования на изменения, планирования и организации мероприятий по ее развитию в нужном направлении.

Для работы в интенсивном режиме, изобилующем форс-мажорными ситуациями, требуется высокий интеллектуальный и организационный уровень менеджеров, их сплоченность в мобильную группу быстрого реагирования (моторинг, решения) и энергичных действий.

Необходимость организационного единства генерального менеджера (единоличного исполнительного органа) с управленческими работниками (штабными и линейными) тем не менее предполагает целесообразное разделение между ними управленческих функций и ответственности. Это особенно важно в условиях организа-

ционного стресса, когда четкое распределение ролей обеспечивает быстрое прохождение управленческих команд, предметный контроль исполнителей. Должностное дистанцирование позволяет оперативно решать кадровые вопросы, осуществлять перестановки, увольнения, назначения руководителей разного уровня, без длительных согласительных процедур, на которые в кризисный период нет времени. Это требует специфических функций, форм и методов работы управленческого аппарата и генерального менеджера, совершенствования технологии их взаимодействия.

Главной целью руководителя кризисной фирмы и ее управленческого аппарата является преодоление организационного стресса и выход на новый, более высокий, уровень эффективности производства. По этому показателю и должна оцениваться результативность антикризисного менеджмента.

Первая в РФ программа подготовки специалистов по антикризисному управлению предприятием была принята в июне 1994 г. Ее авторами были специалисты Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротства),Высшей школы приватизации и предпринимательства, Центра инвестиций, оценки недвижимости и бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. При подготовке этой программы впервые в экономическую терминологию было введено понятие «антикризисный управляющий». Этот термин объединяет как специалистов, работающих с несостоятельными предприятиями (банкротами) в рамках судебных процедур (конкурсные и арбитражные управляющие), так и специалистов, работающих с неплатежеспособными предприятиями, имеющими неудовлетворительную структуру баланса в рамках досудебных процедур (управляющие предприятием-должником по договору подряда)[1].

## Глава 1. Управленческий аппарат в условиях кризиса

Состояние кризисной неустойчивости организации прежде всего отражается на поведении ее управленческих работников, которых в совокупности принято называть управленческим аппаратом. Одни из них впадают в панику, резко снижают трудовую ак-

[1] См.: Теория и практика антикризисного управления : Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г.Беляева и В.В. Кошкина. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1966. С.358.

тивность, другие выжидают не предпринимая особых усилий к изменению ситуации, третьи, напротив, мобилизуются, проявляют творческое отношение к делу и осуществляют энергичные действия по преодолению кризиса и изменению экономического качества организации. Наличие таких групповых различий в аппарате кризисной фирмы требует дифференцированного подхода к разработке и реализации управленческих решений, специальной работы с каждой группой управленческих работников, проявления к ним индивидуального подхода в настройке на решение антикризисных задач.

## *§ 1. Управленческий труд в кризисной фирме*

Президент электротехнической фирмы «Мацусита» Мацусита Коносукэ утверждал, что **«управление и наука об управлении — разные вещи. В науке можно что-то объяснить другому и научиться самому. В управлении невозможно ни то, ни другое. Управление — это всегда только самостоятельное усвоение...** Для спорта, например, бейсбола или плавания, необходимы бейсбольная площадка или бассейн. Предприятие — это стадион для самостоятельного усвоения управления, а самым большим стадионом, предназначенным для этой цели, является сама жизнь»[1].

Аналогичное мнение высказывают ведущие теоретики российского менеджмента: «Наиболее комплексным и результативным методом является обучение действием. Данный тип обучения осуществляется в виде решения реальных задач в реальных условиях либо же в условиях, максимально приближенных к реальным... Если говорить об управленческом образовании, то широко признанным фактом является высокая эффективность обучения действием» [4, кн.1, с.13].

Отсюда для повышения квалификации управленческих работников необходимо создать им такие условия, чтобы они в ходе выполнения своих функций овладевали навыками управления, расширяли диапазон посильных задач, в том числе и тех, которые характерны для организационного стресса. Уровень управленческой культуры этой части персонала фирмы, степень организованности, способности решать задачи, находить выходы в форс-мажорных

[1] *Огава М.* Практический менеджмент. — Токио: Изд-во «Искра Индустрии Ко. Лтд.», 1990. С.27

обстоятельствах, рецепты преодоления кризисных ситуаций являются основой эффективного антикризисного менеджмента[1].

В составе управленческого аппарата наиболее четко выделяются три группы работников: руководители, специалисты, служащие. Между ними нет четкой грани по характеру выполняемых функций.

**Руководитель** должен иметь специальные знания, т.е. быть специалистом своего дела. Он также по своему социальному положению является служащим. Однако руководителей выделяет то, что они обязаны принимать решения и повелевать другими работниками, находящимися в их подчинении. Причем эта функция является основной. Чем крупнее фирма, чем многозвеннее ее структура, тем больше требуется лиц, руководящих группами работников, (организующих, направляющих и координирующих их деятельность).

**Специалист** обязан иметь определенный минимум знаний и навыков для выполнения управленческих и конструкторско-технологических функций. В первом случае это специалист управленческого аппарата (штабной работник), во втором — специалист конструкторского бюро, технологического отдела, контрольно-испытательной станции и т.п. Внутри промышленной фирмы нет четкой грани между специалистами-управляющими и специалистами-конструкторами, специалистами-технологами и другими специалистами. Это объясняется тем, что для обеспечения управляемости фирмой такое разграничение не требуется. Кроме того, специалисты-конструкторы наряду с разработкой изделий (т.е. собственно конструированием) нередко осуществляют авторский надзор за их производством, т.е. непосредственно выполняют **контрольную функцию** управления. При этом, однако, **специалист** управленческого аппарата сам **не принимает управленческое решение**, а лишь готовит его проект и после принятия руководителем доводит до исполнителей, организует и контролирует его осуществление (выполнение, реализацию).

**Служащий** так же, как и специалист, должен обладать определенным набором знаний и навыков. Он также самостоятельно не принимает управленческие решения. Обычно к этой категории относят технических работников, которых в промышленных фирмах имеется незначительное количество.

---

[1] Научить всему невозможно. Также трудно научиться управлять в кризисных условиях, не ощутив это на собственном опыте (не избежал этой участи и автор). Тем не менее изучить формы и методы антикризисного менеджмента, познакомиться с успешно реализованными антикризисными проектами, программами и техникой управления — вполне доступно. А это в совокупности может обеспечить добротный фундамент для построения собственных антикризисных моделей и эффективной управленческой практики в кризисных условиях.

В условиях кризиса основная психологическая и организационная нагрузка в управленческом аппарате ложится на руководителей. При этом для штабных и линейных руководителей она имеет специфический характер сложностей. Общим же и для одних, и для других является острый дефицит финансовых и материальных ресурсов, избыток подчиненных работников (специалистов и рабочих) и неравномерное функционирование фирмы (вяло текущее сокращенное производство, простои).

Перегруппировки работников и оборудования, освоение высоколиквидных изделий при сохранении минимально допустимых объемов воспроизводства (чтобы не потерять качество организации), преодоление сопротивления и недовольства подчиненных — вот наиболее актуальные проблемы антикризисного руководителя среднего звена в промышленной фирме, находящейся в состоянии организационного стресса.

Выдающийся антикризисный управляющий фирмы Chrysler Ли Якокка, которому удалось в 80-е годы прошлого века кардинально поправить дело и восстановить позиции этой корпорации в ряду «трех китов автомобильной Америки» (наряду с General Motors и Ford), отмечал: «Управление представляет собой не что иное, как **настраивание** других людей на труд» [1, с.67]. Именно настраивание подчиненных на творческое отношение к своим обязанностям, активный поиск путей преодоления кризиса является центральной задачей руководителя каждого управленческого подразделения кризисной организации, основным содержанием его деятельности. Это особенно важно в условиях организационного стресса, когда мало времени на формализацию деталей функций исполнителей и от последних требуется новаторство в решении производственных задач[1].

Названный круг задач руководителей разного уровня кризисной организации выдвигает в качестве **основных качеств руководителей:** 1) предпринимательский тип мышления (нацеленность на инновации); 2) сильная **воля** (способность убедить, заставить); 3) высокая внутренняя **энергетика** (организационная активность).

При этом важно учитывать, что «действия управляющего решающим способом зависят от того, как он понимает суть предприятия» [3, с.77]. В условиях кризиса единство такого понимания

[1] Президент General Electric вплоть до 2000 г. *Дж. Welch* (Jack Welch) рекомендует: не управлять, а направлять ; опережать перемены; не конкурировать там, где не имеешь конкурентного преимущества. (См.: *Друкер, П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке./ Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. С. 267—268).

среди управленческих работников создает благоприятную основу для однонаправленных решений и согласующихся действий руководителей, специалистов и служащих. Объектом управленческого воздействия служит трудовая деятельность персонала фирмы. В условиях организационного стресса управленческие воздействия по одной группе линий воздействия формализуются и ужесточаются, по другой — отпускаются под комплексную ответственность самодостаточных управленческих объектов (самоуправляемых дивизионов).

Содержательные элементы управленческого труда (УТ) в кризисной организации приобретают следующие особенности [1, с. 66—68]:

1) **цели УТ** — **конечной** целью становится преодоление кризиса и достижение более высокого технико-экономического (технологического) качества организации, **промежуточными** целями — этапные результаты осуществления антикризисных мероприятий в отраслях и сферах организации в рамках общей антикризисной стратегии;

2) **объект УТ** — это персонал организации, претерпевающей значительные (нередко кардинальные) структурные и количественные превращения, что требует к себе отношения как к высокоизменчивой системе (т.е. **высокая степень неопределенности** объекта управления);

3) **предмет УТ** — информация о кризисных факторах и процессах, а также **обостренные отношения** между работниками, обусловленные кризисным состоянием внутренней среды;

4) **средства УТ** — это оргтехника, компьютерные сети и т.п., которые ввиду крайней ограниченности денежных ресурсов, как правило, слабее (хуже), нежели в процветающих организациях;

5) **характеристика УТ** — это умственный труд, **переполненный эмоциями** (сильно выраженными морально-нравственными аспектами, личностными взаимоотношениями), в условиях крайней ограниченности ресурсов и высокой опасности негативных последствий неверных действий;

6) **продукт УТ** — решения в условиях **неопределенности** и организаторские действия с **минимизированным** набором средств и ресурсов.

Принципиальное значение для улучшения управляемости организации и ее реактивных способностей на изменения среды при решении антикризисных задач имеет рациональное **сочетание централизации и децентрализации во взаимоотношениях генерального менеджера и управленческого аппарата.**

В общем виде уровень централизации в принятии решений измеряется следующим:

1) высотой того уровня, от которого исходят стратегические идеи;

2) высотой того уровня, на котором принимаются окончательные решения;

3) каким образом определяются решения — правилами или директивами (если директивами, то это централизованный тип управления; если правилами, то децентрализованный тип управления). «Чем крупнее компания, тем больше она децентрализована, и чем выше неопределенность внешней среды, тем также она более децентрализована» [7, т.2, с.311].

**Централизация** в кризисной организации позволяет более жестко экономить ресурсы, быстрее реализовывать наиболее радикальные управленческие решения, повышать дисциплину, прежде всего управленческого персонала.

**Децентрализация** более эффективна с точки зрения мотивации управленческих работников, особенно с более выраженными индивидуальными качествами. Она удобна в кризисных фирмах в том случае, когда требуется максимально быстрое **управленческое реагирование** на изменения в деловой и внутрифирменной средах по тактическим (оперативным) вопросам. В этом случае расширение самостоятельности в принятии решений управляющих средних и нижних звеньев позволяет фирме оперативно реагировать на многочисленные тактические изменения в деловой и внутрифирменной средах. «Децентрализация личной власти главного управляющего не лишает соответствующей его должности полноты власти и ответственности за деятельность фирмы. Достигается это тремя способами:

1) официально закрепленным в документах делегированием полномочий;

2) наличием систем долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования;

3) отлаженным механизмом обмена информацией» [7, т.2, с.315].

При четком разграничении прав и ответственности генерального менеджера и управленческого персонала на основе трех выше названных каналов (способов) регулирования их взаимоотношений децентрализация в сочетании с централизацией может выступать достаточно эффективным инструментом антикризисного управления.

Результатом управленческого труда в кризисной фирме должно быть секторальное (по отраслям и направлениям) и поэтапное (работы, состояния, сроки) преодоление организационного стресса, обеспечивающее ее прогресс. В этом контексте правомерно говорить об искусстве антикризисного управления как управленческом труде, в котором в максимальной степени востребованы эрудиция, сообразительность, творчество, концентрация волевых качеств и энергия, способность зарядить уверенностью других.

## *§ 2. Оптимизация управленческого аппарата*

В условиях повышенной агрессивности внешней среды и неустойчивости экономического баланса организации резко возрастает необходимость в сплочении и внутренней организованности управленческого аппарата. При этом для российских менеджеров представляет несомненный интерес опыт управленческого аппарата в японских фирмах. Его особенностью является то, что менеджер рассматривает свою фирму как живой организм и обращается с ней соответствующим образом, возникающие у фирмы трудности — это ее болезнь. «Прихворнувшую» компанию лечить нужно, — полагает основатель и бывший председатель совета директоров фирмы «Омрон электроникс» Кадзума Татеси, — не «пилюлями» в виде кредитов или другой поддержкой извне, а с помощью активизации внутренних сил компании-организма, т.е. снижая себестоимость, повышая качество продукции, разрабатывая новые товары, осваивая новые сферы деятельности и т.п.» [3, с.77—79]. При таком подходе задачей работников управленческого аппарата кризисной фирмы становится не выжидание или стоическое переживание трудностей, а их активное использование для дальнейшего развития фирмы и для саморазвития работников. Это принципиально меняет систему и характер антикризисной деятельности управленческих работников, превращая преодоление кризиса в процесс выращивания действительно устойчивого работоспособного коллектива.

Совершенствование управленческого аппарата предполагает осуществление следующих мероприятий:

1) изменение структуры аппарата применительно к решению приоритетных задач антикризисного управления (функциональное, иерархическое, технологическое перераспределение работ и людей);

2) назначение менеджеров в соответствии с их антикризисными функциями (на основе должностного, профессионального, ква-

лификационного и личностного соответствия характеру и содержанию антикризисных функций);

3) совершенствование вертикальных и горизонтальных внутриаппаратных и внутрифирменных коммуникаций в ракурсе антикризисных задач (его главная цель — это ускорение движения информации, сокращение процедур принятия решений и обеспечение быстрого и неукоснительного выполнения команд).

Проектируемая структура аппарата управления должна обеспечить фирме, находящейся в состоянии организационного стресса, **оптимальное осуществление функций планирования, организации** (распределения весьма ограниченных ресурсов), **координации** (согласования и взаимоувязки действий подразделений и отдельных работников), **мотивации** (побуждения исполнителей к конкретным действиям в условиях нестабильности), **контроля** (мониторинга кризисной динамики). Основными требованиями к такой структуре являются следующие:

— мобилизующая направленность работников управленческого аппарата на решение антикризисных задач на основе четкого распределения функций;

— адаптивность структуры к изменяющемуся состоянию организации, ее внутренней и внешней среды в ракурсе общей антикризисной стратегии.

В структуре аппарата управления обычно менеджеров распределяют по трем уровням иерархии [1, с.72]:

менеджеры высшего уровня (руководители, ответственные за функционирование комплексов);

менеджеры среднего уровня (начальники отделов, цехов и т.п.);

менеджеры низового уровня (это те, кто непосредственно руководит рабочими и другими исполнителями).

В соответствии с таким ранжированием проводится реорганизация управленческого аппарата. При этом для кризисных организаций, наряду с общими принципами кадровой политики (научность, конкретно-исторический подход, законность, преемственность, равные возможности, баланс интересов руководителей и подчиненных, демократизм, сменяемость, этичность), показан ряд специфических принципов оптимизации управленческого персонала: уважение к личности, минимизация ущерба сокращенным работникам, поощрение уступчивости, исключение разногласий, поощрение горизонтальных связей, опора на профессиональное ядро, командное единство и др.

На этапе относительной стабилизации макроэкономических процессов в РФ в производственных и особенно кризисных фирмах выдвигается на первый план активизация аналитической деятельности экономических служб. Возрастание роли планово-экономических служб соответствующим образом формирует изменение требований к управленческому персоналу, что в условиях кризисности фирм носит более острые формы.

В кризисном состоянии фирмы обостряются проблемы формирования организационно устойчивых формальных групп управленческих работников. В решении задачи подбора оптимальных составов таких коллективов, наряду с профессиональными качествами, целесообразно учитывать вопросы психологической совместимости людей в группах. Причем для групп управленческих работников (отделы, секторы, комплексы и т.п.) эти вопросы особенно актуальны в условиях организационного стресса, когда именно они призваны не только быстро принимать эффективные решения в нестандартных ситуациях, но и стабилизировать отношения в коллективах непосредственных исполнителей, среди отдельных рабочих.

Сложность задачи формирования устойчивых (психически, творчески, организационно) управленческих коллективов делает недостаточным опору лишь на систему из четырех архетипов управляющих (холерики, сангвиники, флегматики и меланхолики). Представляет методический интерес оценка способностей к общению и психологической совместимости управленческих работников по рекомендациям такой сравнительно новой науки, как соционика. На основе рекомендаций соционики можно проводить психическое тестирование работников, выявлять факторы их взаимного притяжения или отталкивания и таким образом формировать группы работников, устойчивые от кризисных дестабилизирующих факторов (речь идет об использовании предполагаемых систем тестирования управленческих работников для выяснения их соционического типа на предмет комплектования из них отделов, служб и т.п.).

Методы соционики могут оказаться наиболее полезными при формировании внутренне сбалансированных, организационно устойчивых управленческих подразделений (комплексов), в которых благодаря взаимопритяжению и взаимодополнению работников создаются «идеальные микроколлективы», обеспечивающие их членам наиболее благоприятные условия для раскрытия творческого потенциала и эффективной управленческой деятельности. Сформированные в процессе реорганизации кадрового состава управленче-

ского аппарата такие «соционические команды» могут выступать в качестве своеобразных островков стабильности и организационного роста кризисной фирмы. Поскольку в условиях организационного стресса управленческие работники наиболее податливы ко всяким перемещениям и перестановкам (ввиду высокой неопределенности среды), то высшему руководству чрезвычайно важно использовать это состояние для радикальной реорганизации управленческого аппарата. Такие оптимизационные преобразования управленческого аппарата могут не только принести оперативный антикризисный результат, но и обеспечить эффективное управление в посткризисный период.

В составе управленческого персонала возникают, существуют и распадаются **неформальные группы**. Как правило, в таких группах имеются свои лидеры. В отличие от неформальных групп рабочих, такого типа самостоятельные организации руководящих работников обычно формируются по принципу общих интеллектуальных интересов (увлечений, хобби и т.п.) и настроены конструктивно в отношении высшего руководства фирмы. Наличие таких групп не создает острых проблем для руководства. Однако следует учитывать, что в кризисных ситуациях при осуществлении непопулярных мероприятий руководство фирмы может столкнуться с организованным сопротивлением таких групп. Поэтому, поддерживая увлечения групп управленческих работников (спорт, туризм, рыбалка, охота и т.п.), руководству фирмы в то же время желательно препятствовать переходу таких организованных неформальных отношений в производственную сферу. При этом особую работу следует проводить с лидерами неформальных групп, нагружая их формальными организаторскими функциями, обязанностями, поручениями и т.п. в русле производственных задач. Что касается назначения неформальных лидеров на конкретные руководящие должности (повышение по должности), то, как показывает практика, это редко приносит ощутимые производственные достижения (кроме, пожалуй, того, что эти лидеры ввиду занятости меньше мешают высшему руководству).

Более предпочтительными в этом вопросе представляются горизонтальные перемещения неформальных лидеров, направление их в незнакомые коллективы или увольнение.

## *§ 3. Повышение компетентности менеджеров*

Требования к повышению уровня **профессиональной компетенции работников управленческого аппарата** фирмы, находящейся в состоянии организационного стресса:

1) способность маркетологов к работе в нетрадиционных сегментах рынка (умение обосновать конкретные направления диверсификации производства);

2) умение экономистов прорабатывать множество вариантов технико-экономического обоснования реорганизации производства и выпуска различных видов продукции и находить оптимальный для кризисной фирмы;

3) способность финансистов к изобретению многоходовых схем финансовых расчетов кризисной фирмы для обеспечения непрерывности производственного процесса, а также их умение использовать меняющееся законодательство для списания или отсрочки выплаты долгов;

4) способность технологов и конструкторов к быстрому освоению производства новой (в том числе нетрадиционной) продукции при крайне ограниченных финансовых и временных ресурсах;

5) умение линейных управляющих стратегически мыслить, находить оптимальные решения в форс-мажорных ситуациях, поддерживать непрерывный воспроизводственный цикл в условиях нестабильности материально-технического снабжения;

6) умение кадровых служб поддерживать постоянство кадрового состава в условиях неопределенности, решать вопросы массовых сокращений избыточных работников и найма недостающих при относительно низких заработках;

7) способность руководителей высшего звена выбирать оптимальное направление концентрации жестко ограниченных ресурсов для решения антикризисных задач («в стволе только один патрон и важно уметь им правильно распорядиться»), умение вселять уверенность в подчиненных, объединять их стремления в заданном направлении.

В спектре изложенных требований к менеджерам кризисной организации и должны рассматриваться вопросы их компетенции, определяться формы профессионального роста.

В общем виде выделяют пять подходов к выявлению проблем с компетентностью менеджеров [2, с.21—22], которые в кризисных организациях имеют некоторую специфику:

1) составляется сплошной перечень качеств знаний и навыков, необходимых управляющим конкретного подразделения для решения антикризисных задач;

2) ввиду различия методов улучшения технических и поведенческих качеств менеджеров составляются две группы их характеристик, актуальных в неустойчивом состоянии фирмы:

**технические** (знания и навыки, связанные с процедурными и технологическими аспектами их деятельности);

**поведенческие** (склонности и способности менеджеров к целенаправленному взаимодействию с людьми внутри и вне организации);

3) описывается поведение менеджера в кризисных ситуациях и достигаемые им результаты;

4) строятся **модели компетентности** менеджеров различных секторов управленческого аппарата для решения конкретных антикризисных задач;

5) строятся **модели типичных недостатков** менеджеров для решения антикризисных задач как основы для формирования образа эффективного управляющего по методу «от противного».

Наряду с вопросами **профессиональной компетенции** антикризисных управляющих, выделяется ряд требований субъективно-психологического характера:

общая эрудиция;

коммуникабельность;

психическая устойчивость, способность работать в стрессовых ситуациях;

способность к концентрации воли и ее навязыванию окружающим (подчиненным и внешнему окружению);

способность к самостоятельному принятию решений (смелость брать на себя ответственность);

чувство нового, восприимчивость к изменениям;

умение доводить дело до запланированного результата (усидчивость, системность, настойчивость);

умение «держать удар» (способность к продолжению активной деятельности после сильных потрясений);

оптимизм.

Состояние транзитивности экономики Российской Федерации, которое в разной степени устойчивости и неопределенности может продолжаться на протяжении нескольких десятилетий (по аналогии со странами Европы), усложняет менеджерам кризисных фирм задачу разработки управленческих решений и действий по минимизации ущерба и переходу в более высокое производственно-экономическое качество. Обусловленная этим высокая степень неустойчивости внешней среды выводит на первый план такое качество менеджера, как умение маневрировать ресурсами в состоянии неопределенности. Причем здесь, наряду со способностью к быстрому адекватному реагированию на изменение ситуации, требуется и специфическая управленческая интуиция.

Ряд авторов выделяют в качестве одного из ключевых требований к менеджеру — умение работать эффективно и как участник, и как лидер команды [1, с.88]. В кризисных организациях проблема формирования «команды управляющих» и организация ее эффективной работы приобретает особую остроту. Это объясняется тем, что «командная» работа обеспечивает антикризисному управлению следующие преимущества:

1) объединение единомышленников позволяет минимизировать разброд и шатания, внутренние конфликты, характерные для организаций в состоянии неопределенности, и сконцентрировать коллективную волю в конструктивном русле преодоления кризиса;

2) интеграция интеллекта, способностей и умения в единое ядро позволяет оперативно находить решения в быстро меняющейся внутренней и внешней ситуации фирмы;

3) наличие в «команде» представителей различных управленческих сфер (отраслевых и уровневых) способствует одновременной разработке решений по комплексу антикризисных проблем и организации их немедленного исполнения (разработчики и исполнители в одной группе);

4) локализация критики политики руководства внутри управленческой «команды» позволяет не выносить в широкие массы разногласия и неуверенность среди менеджеров, сохранять их целевую ориентацию на решение стратегических антикризисных задач.

Организация «команды управляющих» вместе с тем сопряжена с необходимостью осуществления профилактических мероприятий:

сформировать организационно нацеленную антикризисную «команду управляющих» по «принципу дополнения»;

сдерживать устремления некоторых менеджеров к лидерству и подавлению коллег;

организовать постоянное обучение управляющих работе в «команде» (распределение функций, работ, ответственности, субординация, нововведения, согласование интересов, профилактика конфликтов, эвристическая деятельность и т.п.);

постоянно подталкивать достаточно замедленный процесс коллективного принятия решений (ранжирование задач, распределение временных этапов, сокращение споров и т.п.);

постоянно поддерживать и повышать культуру совместной работы членов «команды» (уроки этики, новые системы выдачи поручений и отчетности, специальные формы ответственности и т.п.).

Таким образом, компетентность антикризисных управляющих представляет собой многоплановый образ менеджера, способного эффективно решать управленческие задачи в экстремальных

условиях на протяжении длительного периода в русле главной целевой функции — успешного преодоления организацией кризисного состояния.

## Выводы

1. Задача успешного преодоления кризиса обусловливает необходимость повышенного внимания к формированию управленческого аппарата, способного эффективно функционировать на систематической основе в экстремальных условиях.

2. Обучение менеджеров эффективному преодолению кризиса представляет собой процесс постепенного овладения навыками управления в экстремальных ситуациях разной сложности.

3. В условиях кризиса разные категории (группы) управленческих работников в различной степени задействованы в решении антикризисных задач. Наиболее сильную психологическую и организационную нагрузку испытывают руководители подразделений (цехов, отделов, комплексов).

4. Проектируемая структура управленческого аппарата призвана обеспечивать мобилизующую направленность менеджеров на решение антикризисных задач, быть высокоадаптивной к изменяющемуся состоянию внутренней и внешней среды организации.

5. Одной из центральных задач антикризисной кадровой стратегии является формирование психически и организационно устойчивых формальных групп управленческих работников с использованием современных методов соционики.

6. Эффективным средством организационного укрепления кризисной фирмы может выступать формирование «команды управляющих» по «принципу дополнения», которая в состоянии выступать в роли ядра стабилизационных процессов, быть интеллектуально-организационной опорой для генерального менеджера.

## Контрольные вопросы

1. Прокомментируйте тезис о том, что управление — это всегда только самостоятельное усвоение.

2. Назовите основные группы в составе управленческого персонала и опишите их функции в условиях кризиса.

3. Назовите предпочтительные качества руководителей разного уровня кризисной организации.

4. Каковы основные содержательные элементы управленческого труда в кризисной организации?

5. Каковы основные направления совершенствования управленческого аппарата кризисной фирмы, особенности кадровой политики в условиях организационного стресса?

6. Расскажите о соционическом подходе к формированию устойчивых коллективов и его применении к кризисным организациям.

7. Каковы основные требования к уровню профессиональной компетентности работников управленческого аппарата кризисной фирмы? Расскажите о подходах к выявлению проблем с компетентностью менеджеров.

8. Каковы преимущества «управленческой команды» в решении антикризисных задач? В чем заключаются трудности формирования такой группы?

# Глава 2. Генеральный менеджер в кризисной организации

Вся полнота ответственности за положение дел в организации и результаты принятых решений лежит на единоличном исполнительном органе — генеральном директоре (генеральном менеджере). Это положение обусловливает то, что руководитель организации не вправе отойти от ответственности за ее функционирование ни на секунду, ни днем, ни ночью, ни в выходные дни, ни во время отпуска или даже болезни. Такая непрерывность психологической, интеллектуальной и волевой нагрузки отбирает и «кует» особую касту лидеров, специфических по личностным качествам, способных к постоянному воздействию на подчиненный коллектив в реализации своих, заимствованных и навязанных извне идей и целей.

Специфика положения генерального менеджера коммерческой фирмы заключается в том, что он в своей деятельности руководствуется общими ориентирами и требованиями акционеров (прибыльность хозяйствования, возрастание капитала и т.п.) и не подвергается указаниям по вертикали, как это имеет место в унитарных предприятиях, в отделениях и дочерних фирмах. Такая управленческая свобода в то же время обусловливает возрастание ответственности генерального менеджера за результаты управления — вплоть до уголовного преследования за ущерб, нанесенный владельцам, вследствие ошибочных управленческих решений.

В условиях кризиса роль и функции генерального менеджера усиливаются в части концентрации власти и директивности команд. Обостряется проблема ресурсного обеспечения и скорости реализации антикризисных мер. Резко повышается степень риска в управленческих решениях и действиях. Все это предъявляет повы-

шенные требования к антикризисному управляющему в осуществлении организационно-технологических функций, обусловливает необходимость повышения уровня его компетенции, умение сформировать боеспособное управленческие ядро, сплотить расшатанный состоянием неопределенности персонал.

Ввиду того, что каждая организация уникальна по форме и содержанию, происходящие в ней кризисные процессы также уникальны. Поэтому для выведения каждой такой организации из кризисного состояния требуется специфический набор методов и приемов. Это наполняет деятельность генерального менеджера процессом самообучения в ходе решения антикризисных задач.

## *§ 1. Функции руководителя кризисной фирмы*

Главная функция руководителя производственной фирмы — выступать в роли организующего начала, объединять и направлять коллектив на решение основных производственно-экономических задач. В период кризиса эта его функция усиливается, повышается степень персональной ответственности за результаты решений и действий[1].

В общем виде перед генеральным менеджером кризисной фирмы стоят следующие главные задачи:

1) урегулировать финансы (добиться отсрочек платежей, заключить кредитные соглашения и т.п.);

2) перестроить персонал (убрать лишние звенья, переместить и сократить работников, экономизировать отношения между подразделениями, повысить интенсивность труда);

3) оптимизировать номенклатуру выпускаемой продукции (снять неэффективную, освоить перспективную с точки зрения сбыта в границах себестоимости);

4) реструктурировать основные фонды (продать или сдать в аренду лишние, сгруппировать необходимые для эффективного производства);

5) изменить систему внешних взаимодействий (повысить имидж фирмы, конкретизировать извлечение пользы из отношений с региональными и муниципальными органами, коммерческими и общественными организациями).

Зарубежная практика изобилует опытом преодоления кризисности с использованием личностного фактора высшего руководи-

[1] Решения могут быть и коллективными, но ответственность всегда персональная, — руководитель за все в ответе.

теля. Менее обширен положительный российский опыт, хотя и здесь имеются уникальные достижения.

Примером быстрого и эффективного решения антикризисной задачи является комплекс мероприятий правительственной команды академика Е.М. Примакова осенью 1998 г., которой за два-три месяца (с сентября по декабрь 1998 г.) удалось прекратить лавинообразные разрушения финансово-банковской системы страны, острую стагнацию в промышленности, глубокие деформации товарного рынка. В последующем (в беседе на ТВЦ 7 февраля 2001 г.) Е.М. Примаков прокомментировал свои действия в период острого кризиса следующим образом: первое — надо было определиться в том, что не делать, а затем — решать по действиям[1].

В соответствии с методом Примакова в кризисных условиях генеральному менеджеру организации (фирмы) целесообразно начинать свою деятельность с составления списка работ и действий, которые не следует осуществлять на первом этапе антикризисной программы.

Это объясняется необходимостью не допустить фатальных управленческих ошибок в характерном для критического этапа кризиса состоянии высокий неопределенности, а именно:

— ругать предшественника;
— привлекать к ответственности и наказанию работников;
— осуществлять массовые увольнения;
— кардинально изменять оплату труда;
— одновременно увольнять группы ключевых менеджеров;
— задерживать уплату налогов;
— ужесточать отношения с региональными и местными органами;
— портить отношения с ближайшими помощниками (руководителями высшего звена) и др.

Поскольку функционирование генерального директора обеспечивает персонал, то для него первостепенной задачей является оптимизация структуры и состава кадров, повышение управленческого качества организации. В этом контексте одной из главных функций руководителя фирмы является **повышение восприимчивости персонала к изменениям.**

В силу характерной для всякой организационной системы инерционности, она естественным образом препятствует измене-

[1] «Имея в виду главную цель — успокоить общество, добиться политической стабильности, решил в первую очередь для себя определить, чего не следует делать в сложившейся ситуации». (*Примаков Е.М.* Восемь месяцев плюс... — 2-е изд. — М.: Мысль, 2002. С. 37).

ниям. Особенность «сползания» в кризисное состояние состоит в том, что этот процесс в наименьшей степени задевает инерционность организации, построенной по принципу экономии времени, и не препятствует постепенному «вытягиванию» ее жизненных сил. Напротив, продолжение спада требует значительных усилий по оживлению воспроизводственного процесса, который в силу поступательного развития цивилизации должен носить расширенный характер.

Как отмечал профессор А.И. Ансофф, «в ходе стратегических изменений сопротивление будет расти всякий раз, когда заранее не созданы условия для их осуществления, то есть когда процесс изменений будет опережать подготовленность к ним кадров управляющих... Три основополагающих утверждения относительно системы:

— сопротивление возникает всякий раз, когда стратегическая деятельность и компетенция управляющих не соответствуют друг другу;

— сопротивление возникает в момент изменения стратегии, когда подготовка соответствующих кадров отстает от процесса изменений. Сопротивление будет пропорционально разрыву между ними;

— сопротивление возникает всякий раз, когда характеристики управленческой компетенции не соответствуют друг другу» [5, с.475—476].

Таким образом, одной из центральных функций генерального менеджера в рамках реализации антикризисной программы становится подготовка управленческого персонала к осуществлению кардинальных изменений системы. Этого можно достигнуть следующими путями:

1) подобрать работников, подготовленных к осуществлению антикризисных мероприятий;

2) обучить персонал осуществлению изменений (повысить профессиональную компетентность);

3) комбинированно сформировать (набирать, перемещать) и обучить персонал для осуществления изменений.

Повышение уровня компетенции персонала в способности к осуществлению изменений тем не менее не означает его желания и автоматической готовности к коренной реорганизации структуры и системы фирмы.

Инерционные факторы все еще вызывают сопротивление изменениям. При этом наблюдается следующее явление. Обычно сопротивление персонала изменениям ослабевает по мере ужесточения агрессивных воздействий внешней среды и усугубления кризисности

фирмы и, наоборот, усиливается по мере преодоления кризиса и перехода в сбалансированное состояние.

Указанные два аспекта (компетентность персонала и зависимость его сопротивления от состояния фирмы) в основном определяют линию поведения руководителя организации на различных этапах ее кризисного состояния (вхождение, стресс, выход).

На этапе острого кризисного состояния (организационного стресса) «первоначальной задачей высшего руководства является не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники, быстрые и эффективные ответные действия. Однако по мере выхода из кризисного положения руководство фирмы должно предвидеть и предупредить возобновление сопротивления, которое обычно сопровождает первые признаки выхода из кризиса» [5, с.486].

Должность высшего руководителя (топ-менеджера) обязывает его предвидеть прежде всего критические для фирмы ситуации и организовывать мероприятия по их профилактике (предупреждению, обходу, прохождению с минимальными потерями). В ситуации, когда кризис неизбежен, А.И. Ансофф рекомендует руководителю следующую линию поведения в отношении персонала фирмы:

«1. Постараться убедить в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры.

2. Не «зацикливаться» на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит.

3. До настоящего кризиса создать искусственный, придумав «внешнего врага», угрожающего существованию фирмы» [5, с.486—487].

Практика показывает, что наиболее эффективным стимулом к консолидации персонала вокруг генерального директора является внешняя угроза, особенно такая, которая исходит по горизонтали (агенты деловой среды). Это объясняется тем, что неблагоприятные условия для фирмы в состоянии понять и оценить лишь небольшая группа специалистов (в основном в области финансов). Поэтому для основной части персонала источники такой угрозы невидимы и непонятны и, следовательно, не сообщают конкретной ориентации их позиции и поведению. Что касается субъектов (агентов) деловой среды, то они достаточно четко различаемы; их позиция и поведение также достаточно понятны большинству работников и поэтому дают довольно четкий ориентир для их отношения — сопротивление угнетающим фирму действиям конкретных внешних субъектов путем сплочения коллектива во главе с его руководителем.

Одной из функций генерального менеджера является убеждение персонала в преодолимости кризиса, поддержание в коллективе высокой энергетики. Руководитель просто обязан демонстрировать подчиненным уверенность в успехе и постоянно заряжать их такой уверенностью. Неуверенность «генерала» в успехе ставит под сомнение целесообразность его дальнейшего пребывания на этой должности[1].

В качестве российского варианта этой формулы поведения генерала можно предложить следующее: «Если не уверен, что влезешь в переполненный троллейбус, то отойди, уступи дорогу тому, кто уверен!».

При осуществлении **функции выбора стратегии преодоления** экономического спада руководитель должен определить состояние фирмы с точки зрения ее **конкурентных преимуществ**. В оценках М. Портера «конкурентное преимущество делится на два основных вида: более **низкие издержки** и **дифференциация товаров**. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты... **Дифференциация** — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания»[2]. В условиях, с одной стороны, избыточных фондов и кадров, с другой — острого дефицита денежных средств руководителю кризисной фирмы предпочтительно акцентировать внимание на стратегии дифференциации, поскольку это позволит в некоторой мере обратить выше названные недостатки фирмы (избыточные производительные силы) в ее конкурентные преимущества. Наличие высококвалифицированных кадров и оборудования позволяет в короткие сроки модернизировать изделия, добавив им ряд специальных (в расчете на различные группы клиентов) эксплуатационных качеств. Также фирма в состоянии взять на себя послепродажный сервис, обучение дистрибьюторов, дилеров, торговых агентов и т.п. На пользу стратегии первого этапа антикризисных мер указывает и то, что это направление действий получит поддержку персонала, поскольку расширит возможности его трудоиспользования в соот-

---

[1] Вспоминая свои ощущения от первых дней пребывания на посту премьер-министра Великобритании в разгар «биттвы за Англию» с германскими Luftwaffe, Уинстон Черчилль замечал: «Я не знал, сможет ли Англия выстоять, но был в этом уверен» (*Гурков И.Б.* Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. С. 97).

[2] *Портер М.* Международная конкуренция/ Пер.с англ. — М.: Международные отношения, 1993. С.55—56

ветствии с квалификацией. Причем по мере расширения числа модификаций традиционных изделий руководитель фирмы может направить внимание персонала на поэтапное сокращение издержек производства, что, в конечном счете, сформирует базу для эффективной ценовой конкуренции.

Кризисные процессы в организации ставят ее руководителя перед необходимостью **перестройки структуры и системы управления.** Это одна из наиболее сложных и ответственных функций генерального директора. За него ее выполнить могут подчиненные только на этапе исследования, моделирования, проектирования. Но решать, принуждать к выполнению, преодолевать недовольство ущемленных работников всех уровней приходится именно генеральному директору. Практика показывает, что построение управленческих моделей происходит быстрее, когда руководитель фирмы участвует в этом с первых этапов, задает ориентиры, акцентирует внимание на проблемных задачах.

При построении антикризисных моделей управления фирмы целесообразно учитывать зарубежный и отечественный опыт моделирования организационно-управленческих структур. При внедрении зарубежных моделей управления промышленными фирмами следует **учитывать российскую ментальность, специфику российской управленческой культуры,** которая «прорастает» в конечном счете через все заимствованные интермодели[1].

Наряду с этим, следует учитывать и то обстоятельство, что **каждая фирма уникальна** по своему содержанию, а поэтому и ее организационно-управленческая форма также должна быть уникальна (как минимум — в деталях и элементах). Это вынуждает руководителя к творческому подходу к управленческим реорганизациям с учетом индивидуальности объекта управления.

Одной из центральных функций генерального менеджера является **поддержание определенного имиджа фирмы.** В общем виде имидж складывается из многих факторов, различающихся по масштабам, глубине проникновения и продолжительности действия. Имидж — это «все, имеющее хоть какое-то отношение к компании и предлагаемым ею товарам и услугам... Это произведение, посто-

[1] «Культура, взрастившая Чехова, Чайковского, Рахманинова, Толстого, Петра Великого и Александра Невского, просто не могла бесследно исчезнуть в короткий период политического гнета и тяжелого, изнурительно труда. Индивидуальность этой культуры вынуждена была уйти в подполье и выжидать время для того, чтобы выжить, однако русская душа бессмертна, как никакая другая. Ее возрождение и развитие в XXI веке имеет огромное значение для остального мира». (*Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. — М.: Дело, 1999. С. 315—316).

янно создающееся как словами, так и образами...»[1] Слово «имидж» (от англ. *Image*) наделяется в современном русском языке такой большой емкостью и многообразием, что его можно отнести к категории мультикультурных символов.

В общем виде имидж фирмы подразделяют на:

1) **внутренний** — это восприятие фирмы ее персоналом;

2) **внешний** — это восприятие фирмы обществом, субъектами деловой среды, средствами массовой информации;

3) **виртуальный** — неосязаемый, как бы витающий в воздухе, своеобразное имиджевое поле тяготения.

Поддержание определенного имиджа фирмы (у конверсионных фирм — это высокая культура производства, интеллигентное обращение с клиентами, обязательность в обещаниях, высокий патриотизм и порядочность и т.п.) расширяет возможности ее руководителя в отношениях с субъектами деловой среды, государственными и муниципальными органами. Это особенно ценно в условиях организационного стресса, когда обостряются проблемы получения кредитов, заимствования товарных ресурсов, участия в правительственных программах, решения споров в судебных органах и др.

Поддержание высокого имиджа фирмы в условиях кризисности представляет для ее руководителя большую сложность, которая обусловлена негативными финансовыми, производственными, кадровыми и другими процессами. Тем не менее эта задача имеет решение, если руководитель начинает его с самооценки личного поведения, настойчиво занимается **саморазвитием**, соблюдает высокую культуру отношений внутри и вне коллектива. Последнее особенно ценно в условиях организационного стресса, когда все напряжены и малейшая провокация может взорвать относительно спокойную обстановку в коллективе.

Одной из исключительных (по обязательствам и исполнителям) функций генерального директора фирмы является поддержание доброжелательных отношений с аппаратом региональных и муниципальных властей. В условиях транзитивности на макро- и мезоуровне эти отношения видоизменяются. Тем не менее изменение законодательства и культуры административной бюрократии — это длительный процесс. Нередко формы и методы аппарата административных органов отстают в своем развитии от динамики отношений в обществе, что проявляется в высокой агрессивности в отношениях с коммерческими фирмами, безответст-

[1] *Дотн Д.* Паблисити и паблик рилейшинз/Пер.с англ.; 2-е изд. — М.: Информ. — Издательский дом Филин, 1998. С.5.

венности в разработке и реализации экономических программ, жестком диктате хозяйственным организациям в вопросах их внутренней деятельности и др. В таких условиях руководитель кризисной фирмы должен находить подходы к административным клеркам, уметь нейтрализовать их агрессивные устремления и использовать интересы региональных и муниципальных органов в решении собственных антикризисных задач (участие в территориальных программах, выполнение подрядов, организация совместных предприятий, решение социальных вопросов и т.п.).

## *§ 2. Формирование команды*

Состояние организационного стресса дестабилизирующе влияет на производственный коллектив, что затрудняет осуществление антикризисных мер. Одним из эффективных средств повышения управляемости персонала кризисной организации является «командный принцип» построения. Его суть заключается в поэтапном процессе превращения персонала кризисной организации в единую семью.

Одним из наиболее эффективных средств повышения управленческого качества аппарата и одновременного формирования команды является рациональное **делегирование функций**. «Исследования показывают, что в некоторых компаниях 97% рабочего дня менеджеров уходит не на управление, а на исполнение. Одно из исследований выявило, что половину всего времени менеджера занимает работа, которую гораздо эффективнее выполнили бы секретари, а другие задачи, занимающие 40% времени, следовало бы передать коллегам или подчиненным. В результате только 3% времени посвящается деятельности, выполнение которой и есть прямая обязанность профессионалов-менеджеров»[1]. Главное организационное преимущество делегирования функций заключается в том, что оно позволяет руководителю выделить больше рабочего времени на то, что он умеет делать наиболее продуктивно за счет передачи другим исполнителям того, что он умеет делать менее эффективно. Такое распределение управленческих функций особенно актуально для кризисных организаций, когда требуется наиболее высокая реакция и организованность управленческого аппарата.

В разных фирмах в зависимости от их состояния может делегироваться различный набор управленческих функций. Тем не менее

[1] *Льюис Д.* Стресс-менеджер/Пер. с англ. Серия «Технологии управления и менеджмента». — М.: Изд. «Рефл-бук», ООО «Фирма «Издательство АСТ»,2000. С. 46.

делегирование некоторых из них и в нормальном состоянии фирмы, и в условиях организационного стресса может оказаться ущербным. К примеру, доктор Д. Льюис (Dr. David Lewis) считает, что существуют шесть задач, выполнение которых никогда нельзя передавать другим. Это:

1) планирование основного проекта;
2) подбор команды исполнителей этого проекта;
3) контроль за работой команды;
4) стимулирование членов команды;
5) оценка членов команды;
6) вознаграждение членов команды[1].

Что касается препятствий делегированию функций, то они формируются в субъективно-психологические опасения (потерять авторитет, сделаться незаметным, некачественного исполнения подчиненными делегируемых функций и т.п.) и организационно-технологические трудности (неспособность подчиненных к выполнению делегируемых функций в срок и доброкачественно; долгое усвоение подчиненными поручаемых функций; ослаблена мотивация подчиненных к выполнению делегируемых функций; нежелание подчиненных принимать ответственность за результаты деятельности, резко возрастающую в условиях кризиса и др.).

В общем виде степень пригодности подчиненных к принятию делегируемых функций может быть оценена по следующим двум параметрам:

компетентность (знания и умения к исполнению);

мотивация (желание выполнять делегируемые функции).

По мере овладения передаваемыми функциями форма общения руководителя с подчиненными претерпевает следующие изменения: уменьшаются контакты, связанные с делегируемыми функциями, и расширяется общение, связанное с налаживанием взаимоотношений.

На первом этапе генеральному менеджеру необходимо сформировать «команду управляющих», которые бы взяли на себя главные стратегические функции антикризисного менеджмента, а также формирование «команд» в низовых звеньях и их интегрирование в единую «общефирменную команду». При характерной для кризисных организаций высокой текучести персонала перестановки и перегруппировки работников несколько упрощаются. Однако при этом и сокращается поле отбора наиболее подходящих членов «команды».

---

[1] См.: *Льюис Д.* Указ. Соч. С.48

Сущность «принципа дополнения» заключается в отборе в «команду» таких управляющих, которые бы дополняли друг друга в своих профессиональных, организаторских и личностных качествах с тем, чтобы образовалось целостное организационно-технологическое управленческое ядро, способное в быстром темпе находить решения в форс-мажорных обстоятельствах и обеспечивать их реализацию. Важно сформировать «команду управляющих» таким образом, чтобы исключить возможность острых внутренних конфликтов, которые особенно губительны для кризисной фирмы.

Можно поддержать тех авторов, которые предлагают создавать «команду управляющих» по принципу разделения ролей и специализации соответствующих функционеров[1]. В числе таких носителей **ролевых функций** в «команде» генерального директора можно выделить следующие:

1) **«антрепренер»** — управляющий, способный продвигать новые идеи (свои и заимствованные), имеющий склонность к нетрадиционному мышлению и практике (такие люди предпочтительны на должности руководителей отделов новой продукции и форм деятельности, внешних отношений, наиболее подходят для создания филиалов и представительств);

2) **«интрапренер»** — управляющий, сориентированный на внутрифирменные инновации (внутренний анализ факторов кризисности и осуществление внутрифирменных реорганизаций, освоение новой продукции, перегруппировка персонала);

3) **«генератор идей»** — специалист, обладающий эвристическими качествами (такие члены «команды» необходимы при разработке нетрадиционных подходов в антикризисной программе, они также полезны для нахождения выходов из острых форс-мажорных ситуаций);

4) **«информационный привратник»** — специалист, помещаемый в узловой точке коммуникационных сетей, который занимается аккумуляцией информации и ее передачей генеральному менеджеру в препарированном виде (такие члены «команды генерала» эффективны в подпитке генерального менеджера специальной информацией для проведения антикризисных организационно-экономических изменений, принятия решений по выпуску новой продукции, позиционированию фирмы в нетрадиционных сегментах);

---

[1] *Гунин В.Н.* и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 1999. С.149—153.

5) «лидер»[1] — руководитель, специалист, умеющий притянуть к себе и организовать людей на выполнение поставленных генеральным менеджером задач (такие члены «генеральской команды» необходимы для разработки и организации производства новых «прорывных» изделий, а также мобилизации подчиненных коллективов на неукоснительное выполнение антикризисных программ);

6) «администратор» — управляющий с сильно выраженными такими качествами, как точность, аккуратность, педантичность, строгость, исполнительность, требовательность (такие члены «генеральской команды» обеспечивают системность в работе, четкий контроль за осуществлением антикризисных решений, часто изменяющихся сообразно развивающейся ситуации);

7) «предприниматель» — управляющий, специалист, имеющий склонность к изменению существующего положения вещей и их состояния (такие члены «команды» усиливают ее своей нацеленностью на новации и готовностью взять на себя в этой части организаторские функции);

8) «вольный сотрудник» — специалист, не имеющий жестких обязанностей и работ, с качествами мечтателя, чудака, возмутителя спокойствия, (в «команде генерала» такие «диссиденты» полезны их нетрадиционными оценками кризисной ситуации и предложениями по ее преодолению, критическими замечаниями в адрес руководителей, невзирая на ранги и т.п.);

9) «золотой воротничок» — специалист высшей квалификации, ученый (такие специалисты могут вовлекаться в «команду генерала» на договорной основе, как совместители для решения конкретных задач по освоению новой техники и технологии, реконструкции организационной структуры фирмы и т.п.).

Отечественная практика социалистических производственных предприятий (кружки школ экономического образования), опыт передовых японских фирм (кружки качества) свидетельствует о том, что регулярные (один — три раза в месяц) совместные занятия в кружках по месту работы (в цехах, отделах и т.п.) руководителей, специалистов и рабочих позволяют поставить на систематическую основу повышение образовательного уровня кадров, решение вопросов повышения дисциплины и качества работы, а также спла-

[1] «Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. Главная его задача — делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. ... Лидерство нельзя обозначить какой-то единой формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие обучаются этому всю жизнь. Третьи никогда не постигают» (Антикризисный менеджмент/Под ред. проф. А.Г. Грязновой. С. 25).

чивать такие коллективы в рамках общей производственной идеи и морально-этических норм организации. Такая форма регулярного целенаправленного информирования персонала позволяет профилактировать недовольства, острые конфликты, акции неповиновения, что особенно актуально для организаций в период кризиса. «Коллективное обсуждение производственных вопросов и основанная на принципе консенсуса система принятия решений, предполагающая участие в этом процессе и непосредственных исполнителей, создают обстановку, в которой попросту исчезает почва для множества конфликтов и недоразумений, лихорадивших бы предприятие в иных условиях» [3, с.150].

Превращение коллектива фирмы в единую двухзвенную команду с четкими вертикальными коммуникациями может выступать добротной основой для консолидации вокруг генерального менеджера всего персонала. Такое прорастание связей на морально-психологической и производственно-технологической основе может обеспечивать эффективное преодоление кризисного состояния с минимальными издержками, которые неизбежны в любом развивающемся организме.

Практика показывает, что формированию культуры организации на базе единых морально-этических и профессионально-квалификационных принципов способствует наличие «внутрифирменной конституции», отражающей основные формы взаимоотношений в коллективе и его главную производственную функцию. Такая «внутрифирменная конституция» в неоформленном виде существует в виде сложившихся традиций, что особенно характерно для крупных многолетних фирм. Придание таким традициям оформленного вида позволяет сделать акцент в пропаганде наиболее конструктивных и значимых из них для организационного сплочения фирмы, что приобретает повышенное значение в периоды организационного стресса и связанных с этим разброда и шатаний.

В числе положений «внутрифирменной конституции» целесообразно четко обозначать следующее:

— лидирующую роль генерального менеджера;

— форму доброжелательных отношений и свобод в коллективе при неукоснительном соблюдении трудовой и технологической дисциплины;

— систему пожизненного найма и неограниченности возраста для работы при обязательном выполнении пожилыми работниками (рабочими и специалистами) функций наставничества;

— возрастные ограничения для руководителей отделов и цехов пенсионного возраста с последующим их переходом на вторые роли (заместителей);

— отношение к качеству работы и авторитету фирмы;

— фирменный патриотизм и единую нацеленность персонала на преодоление возникающих трудностей и т.д.

В совокупности мероприятия по формированию сплоченного коллектива, сознательно подчиняющегося воле генерального менеджера, творчески участвующего в решении производственно-экономических задач, могут выступать хорошей основой для эффективного антикризисного управления.

## *§ 3. Управление саморазвитием топ-менеджеров*

«Принципиально новые условия деловой активности, сложившиеся в нашей стране в связи с переходом к рынку, кардинальным образом изменили требование к качествам, которыми должны обладать специалисты, прошедшие специальное обучение и желающие заниматься управленческой деятельностью в организациях...Грамотные управленцы — специалисты эпохи «развитого социализма» должны были в первую очередь иметь обширные, но достаточно статические знания, которые им необходимо было использовать в слабо подверженной изменениям схеме планового управления как экономикой страны в целом, так и отдельными предприятиями. Однако рынок изменил все. Если раньше вывод будущего из прошлого был основой стратегии управления, то в новых условиях менеджмент должен быть нацелен на создание будущего часто полностью вопреки прошлому и настоящему. На место логики пришли интуиция и творчество» (4, кн.1, с.9).

Состояние организационного стресса характеризуется чрезвычайно высокой изменчивостью внутренней ситуации фирмы, а также ее взаимодействий с субъектами деловой среды. Необходимость ориентации в таком высокоизменчивом (с высокой степенью неопределенности) экономическом пространстве предъявляет наиболее высокие требования к генеральному менеджеру, к его физическим, интеллектуальным и организаторским качествам.

Руководитель кризисной фирмы должен обладать способностью улавливать симптомы надвигающейся катастрофы и уметь увести «фирменный корабль» из-под удара.

Следует иметь в виду, что обширные знания в области теории и практики антикризисного управления без личного практического опыта и сформировавшихся в ходе практического «кризменед-

жмента» навыков не могут быть достаточным основанием для успешного антикризисного управления на посту генерального директора. Это объясняется тем, что система директорских качеств и методов работы у каждого руководителя уникальна и неповторима (не подлежит подражанию и эффективному повторению).

Совокупность деловых качеств в различных пропорциях формирует образ эффективного генерального директора кризисной фирмы. Естественно, что даже у самого преуспевающего руководителя здесь имеются резервы. Это ставит каждого руководителя перед необходимостью саморазвития, поскольку трудно ожидать от подчиненных, что они обратят внимание на недостатки , укажут пути их исправления.Эти резервы должен находить и оценивать в себе сам директор. В этом и заключается суть самоконтроля, который может стать основой для саморазвития.

Существует целый ряд автотестов для самооценки руководителей и систем самоподготовки. Главной основой в них является способность человека к самоорганизации, самоограничению и стремление к самосовершенствованию. На практике применяются различные стимулы самообразования, но, пожалуй, лучший из них — это начать учить других. Хорошо, если это будут коллеги, лучше — если это студенты, люди со стороны. По крайней мере опыт и навыки, почерпнутые из книг, не замкнутся внутри одного человека.

Проблема системного саморазвития генерального менеджера в условиях кризиса осложняется постоянными стрессовыми ситуациями, необходимостью концентрации мыслей и воли на преодолении форс-мажорных обстоятельств.

Все это сильно отвлекает от учебы, поглощает все жизненные силы. Тем не менее, поскольку в конверсионных фирмах состояние кризисности довольно часто существует на протяжении нескольких лет, генеральный менеджер не может выключиться из образовательного процесса на столь длительный период ( это чревато опасностью отстать от времени, от новых технологий менеджмента и др.).

Одна из центральных функций генерального менеджера — быть генератором идей стратегического характера. Естественно, что многие из них могут быть заимствованы, однако непременно должны быть адаптированы к конкретной организации. В условиях организационного стресса разрешенный «коридор» стратегических новаций значительно сужается ввиду резкого сокращения финансового и временного ресурсов, а также пониженной защищенности от банкротства при непредсказуемых последствиях стратегического выбора. В этой ситуации может оказаться предпочтительной стра-

тегия «мелких шажков» в новациях , когда меньше требуется ресурсов и четче прогнозируются результаты. В подходе к новациям принято выделять следующие три основные стратегии :

1) стратегия последовательных небольших улучшений («мелких шажков»);

2) стратегия скачкообразных нововведений;

3) стратегия ускорения НИОКР с привлечением внешних организаций.

Придерживаясь стратегии «мелких шажков» (или что то же — «последовательных небольших улучшений»), генеральный менеджер, тем не менее, в конкретных ситуациях может прибегать и к стратегии «скачкообразных нововведений». Это целесообразно при необходимости быстрого решения конверсионных задач (освоение нетрадиционной продукции, имеющей благоприятные перспективы сбыта, и т.п.).

Также иногда проявляется в роли эффективного средства быстрого улучшения общих финансовых показателей фирмы стратегия «ускорения НИОКР с привлечением внешних организаций». Это полезно при освоении нетрадиционных видов продукции, для которой у кризисной фирмы недостает собственных разработчиков, а также производственных мощностей.

Что все-таки важнее для руководителя кризисной производственной фирмы — «лоб» или «челюсти»? Изучение литературы, наблюдения и личный опыт автора склоняются в пользу «челюстей». Это объясняется тем, что без крепких «челюстей» нет директора, тем более руководителя фирмы, переживающей организационный стресс. Твердость в решениях, однопорядковость в действиях, прогнозируемость подчиненными — вот, пожалуй, основной набор «челюстных» качеств руководителя метущегося коллектива. Причем управление кризисной фирмой вынуждает ее руководителя давать отпор агрессиям со стороны деловой среды, вступать в полемику с местными администраторами, которые могут лоббировать интересы противодействующих коммерческих фирм. Тем не менее хорошо, когда над «крепкими челюстями» возвышается «высокий лоб». Это позволяет быстро разбираться в высокоизменчивой среде (внутрифирменной и внешней), понимать и оценивать рекомендации от подчиненных, извне, находить оптимальные решения, избегать непроизводительных потерь и фатальных утрат.

История цивилизации свидетельствует о том, что можно и закалить волю (вырастить «челюсти» ), и развить ум, таланты ( «укрепить лоб»). Это говорит о том, что задача саморазвития для генерального менеджера в общем имеет решение. Сам факт, что чело-

век достиг должности руководителя фирмы, свидетельствует о его талантливости в обеих вышеназванных областях и добротной основе для дальнейшего развития.

И все же, какие бы ни были у руководителя «челюсти» и «лоб», в кризисной фирме более, чем где-либо требуется квалификация (как интегрант многих параметров). Руководитель должен быть «человеком умелым», а не только сильным и умным.

Имеются различные системы самоанализа для руководителей, которые тем не менее необходимо адаптировать к конкретной фирменной ситуации и специфическому образу генерального менеджера. Применительно к руководителю кризисной фирмы представляется приемлемой следующая довольно универсальная система самооценки и способов управления саморазвитием [ 2, с. 88 — 92 ].

А. Самооценка проводится на основе анализа шести-семи ключевых событий в частной и деловой жизни, повлиявших на личное развитие. Для этого в каждой из четырех колонок («события» , «результаты», «процессы», «оценка») записывается соответствующая информация.

Процессы находят свое выражение в действиях, которые являют собой характеристику саморазвития, представляющую состояние, когда руководитель сам развивает себя. Активная вовлеченность руководителя в развитие фирмы приводит, в конечном счете, к развитию его самого.

Вот портрет современного топ-менеджера , полученный на основе социологических исследований: великолепно образован, имеет высшее техническое или экономическое образование; ведет здоровый образ жизни, почти не употребляет алкоголя, регулярно занимается спортом, любит путешествовать, проводить свободное время в кругу семьи; регулярно читает «Ведомости», «Коммерсантъ» (женщины — «Космополитен» и «Караван историй»), любит полистать журналы, автомобильные и спортивные издания; весьма рационален в расходах, предпочитает тратить деньги на приобретение вещей высокого качества, но без роскоши (импортные автомобили, швейцарские часы, модная одежда); сбережения старается инвестировать в развитие бизнеса и личное развитие; «прибыль любой ценой» не является смыслом деятельности, предпочитает работать честно[1].

Б. В числе основных способов саморазвития выделяют следующие:

— соответствие (достижение уровня квалификации, достаточного для выполнения функций эффективного управляющего кризисной фирмой);

[1] См. : *Чеканский А.И., Сеферян А.Г.* Третья волна// Бизнес-Академия. — №7. — 2002. — С. 62.

— **сопричастность** (стремление к участию в общеэкономических процессах, происходящих на федеральном, региональном и местном уровнях);

— **приспособление** (умение выбрать эффективную линию взаимоотношений с субъектами внешней среды, и прежде всего с региональными и местными администраторами);

— **получение опыта** (приобретение через рефлексию собственного представления о вещах);

— **экспериментирование** (получение знаний от результатов личного поведения в конкретных кризисных ситуациях);

— **соединение** (осознание необходимости включения себя как части во что-то более целостное; в данном случае осознание кризисного состояния фирмы как элемента общего кризиса в транзитивной экономике РФ);

— **посвящение** (понимание своего предназначения в качестве необходимого элемента общественного развития).

В общем виде процесс саморазвития генерального менеджера кризисной фирмы представляет собой сложное, многоплановое явление интеллектуального роста конкретного человека, который в силу определенных обстоятельств оказался в роли высшего руководителя фирмы, находящейся в кризисном состоянии. Одной из причин такого состояния может быть и неэффективное руководство, однако в большей части кризисные явления в промышленных фирмах представляют собой проекцию стагнационных процессов на макро- и мезоуровнях. Поэтому в оценке причин кризисности промышленных фирм вряд ли будет правильным относить это всецело к недостаткам в деятельности их руководителей.

Одной из функций высшего руководства по отношению к **управленческому аппарату** в условиях кризиса является **мотивация** к активной творческой деятельности. Практика показывает, что в условиях организационного стресса прямые экономические средства (премирование, штрафы, сдельщина и т.п.) малоэффективны. Многие управленческие работники оценивают для себя продолжение трудовых отношений с кризисной фирмой лишь по одному граничному параметру, а именно: хватает зарплаты (должностного оклада с доплатами и т.п.) на жизнь или нет? В такой ситуации всякие премии за управленческую активность, как правило, не действуют, поскольку они рассматриваются как прямая компенсация за их нервные перегрузки.

В этих условиях для управленческих работников оказывается более привлекательной (притягательной) не доплата за старательность, а сам результат их деятельности, решение конкретной антикризисной задачи. Такой подход согласуется с известной моделью Портe-

ра-Лоулера, основанной на разработанной ими комплексной процессуальной теории мотивации, содержащей элементы теории ожиданий и теории справедливости[1]. Вывод Л.Портера и Э. Лоулера о том, что сам результативный труд ведет к удовлетворению, противоречит ранним теориям мотивации, строившимся на том, что удовлетворение ведет к результативному труду (т.е. о первичности удовлетворения над трудом), весьма привлекателен для мотивации антикризисных управляющих. Это объясняется тем, что для работников управленческого аппарата большее значение, нежели для рабочих, имеет сохранение фирмы, выход ее из кризиса, так как им в условиях транзитивной макроэкономики особенно трудно найти работу. Поэтому уже сам факт преодоления кризиса во всех его элементах для управленческих работников является вознаграждением.

В этих условиях от высшего руководства требуется четкое дробление секторов и этапов антикризисной деятельности для работников управленческих звеньев и создание возможностей для самооценки управляющими промежуточных результатов выполнения заданий.

Специальную группу руководителей кризисных организаций составляют лица, назначенные органами внешнего управления и координации: арбитражными судами, органами Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве), советами кредиторов и т.п.

Особенность функции такого управляющего (внешнего, конкурсного и др.) придают следующие обстоятельства:

1) управляющий свободен от ответственности за обещания и долги предшествующего руководства фирмы перед организациями деловой среды, кроме специально предусмотренных соответствующим законодательством;

2) управляющий не несет моральной ответственности перед персоналом;

3) главной целевая установка (функциональная обязанность) управляющего — это расчет с кредиторами; при этом интересы производственного функционирования кризисной фирмы носят подчиненный (второстепенный) характер;

---

[1] Согласно модели Портера–Лоулера (Lyman W.Porter, Edward E.Lawler) достигнутые сотрудником результаты зависят от следующих переменных : 1) затраченных усилий; 2) способностей и характерных особенностей человека; 3) от осознания работником своей роли в процессе труда. Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.(*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента/Пер. с англ. — М.: Дело, 1993. С. 381—382).

4) бюджет управляющего в « коридоре» его функций свободен от внешних воздействий;

5) деятельность управляющего весьма кратковременна и строго ограничена по сроку.

Строгая специфическая ограниченность функций таких руководителей, которых в официальной литературе именуют «антикризисными управляющими», формирует специальные требования к их профессиональным, образовательным и организаторским качествам, нормам поведения[1]. Эти специалисты вряд ли пригодны для многолетней многоплановой стратегической деятельности на должности генерального директора производственной фирмы. В свою очередь, опытные производственники могут оказаться непригодными для выполнения строго ограниченных, с четкой целевой направленностью функций внешнего «антикризисного управляющего», поскольку они непременно будут склоняться к производственному менеджменту, который в фирме с внешним управлением стоит на втором плане.

Эти обстоятельства указывают на необходимость строго дифференцированного подхода к вопросу о кандидатуре руководителя кризисной фирмы:

1) если фирма имеет шансы для продолжения функционирования в целом, в прежнем производственном направлении, то здесь предпочтителен специалист экономико-производственной и организационно-хозяйственной ориентации;

2) если фирма не имеет шансов сохранить свое производственное качество, то в этом случае на должность руководителя более подходит специалист финансово-юридической ориентации.

Нарушение такой профессиональной дифференциации вряд ли принесет оптимальный антикризисный эффект.

---

[1] Законом РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» 1992 г. устанавливались определенные требования к кандидатуре арбитражного и конкурсного управляющего: кандидат должен был быть экономистом или юристом либо обладать опытом хозяйственной работы. Практика применения данной нормы показала, что лица, хотя и удовлетворяющие данным требованиям, тем не менее часто оказывались недостаточно подготовленными к выполнению возложенных на них функций. В связи с этим Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) в 1994 г. введено Положение об аттестации специалистов по антикризисному управлению, в котором предусмотрены следующие требования: овладеть правовой базой, необходимой для реализации управляющими своих функций, основами оценки бизнеса и оценки недвижимости, основами теории маркетинга, основами менеджмента, финансового аудита и планирования, основными правилами работы с ценными бумагами, банковским законодательством, основными проблемами работы на товарных и фондовых рынках. (См.:Постатейный комментарий к Федеральному закону « О несостоятельности (банкротстве)». 4-е изд. стереотипное /Под общей ред. В.В.Витрянского. — М.: «Статут», 2001. С. 77—78).

## Выводы

1. Состояние непрерывной ответственности за положение дел в кризисной фирме ставит ее генерального директора перед необходимостью создания системы непрерывного управления антикризисными мероприятиями, которая бы обеспечивала постоянный контроль за ходом выполнения решений и внесение в них коррективов в соответствии с изменяющейся ситуацией.

2. В кризисном состоянии фирмы организационные функции руководителя фирмы усиливаются в области концентрации власти, директивности принимаемых им решений и выдаваемых управленческих команд, повышается степень его персональной ответственности за результаты решений и действий.

3. Одной из наиболее сложных функций руководителя кризисной фирмы является преодоление сопротивления изменениям в рамках антикризисных мероприятий.

4. На разных этапах развития кризиса в промышленной фирме ее руководитель должен применять различные конкурентные стратегии. На этапе наиболее острого кризиса предпочтительна стратегия дифференциации; в последующем желателен акцент на стратегию ценовой конкуренции (минимизации издержек).

5. Важной функцией руководителя фирмы является поддержание ее высокого имиджа, что может облегчить решение финансовых и производственных задач в условиях кризиса (использование доверия субъектов деловой среды за счет «доброго имени» фирмы).

6. Одним из средств повышения управляемости кризисной фирмы является формирование команды управляющих по принципу разделения функций. Вторым этапом этой работы может быть создание подобных команд в среднем и нижнем ярусах управления, структурированных по вертикали.

7. Руководитель кризисной фирмы должен обладать определенными качествами и профессиональными характеристиками, необходимыми для эффективного осуществления антикризисного менеджмента. При этом главными из них являются способности к самоанализу и саморазвитию. Что касается управляющего извне (арбитражного, конкурсного и др.), то ограниченный по времени и спектру задач характер его деятельности формирует принципиально иной набор требований, нежели к руководителю фирмы, нацеленной на преодоление кризиса без кардинального изменения производственной направленности.

## Контрольные вопросы

1. Каковы главные задачи генерального менеджера кризисной фирмы?
2. Назовите нежелательные действия генерального директора на первом этапе кризисного состояния фирмы.
3. В каких ситуациях усиливается и ослабевает сопротивление персонала изменениям, осуществляемым в числе антикризисных мер?
4. Прокомментируйте цели и проблемы поддержания имиджа кризисной фирмы.
5. Каковы могут быть основные ролевые функции членов «управленческой команды» генерального директора кризисной фирмы?
6. Назовите основные требования к профессиональным характеристикам руководителя кризисной фирмы.
7. Опишите специфику положения и функций управляющего кризисной фирмы и соответствующие этому требования к профессиональным и организаторским качествам кандидатов на эту должность.

# Глава 3. Критерии эффективности антикризисного управления

Антикризисный менеджмент как специфический вид управленческой деятельности с жесткими граничными параметрами и узко направленной целевой ориентацией подлежит оценке с точки зрения эффективности. Согласно целевой установке, итоговым результатом антикризисного менеджмента должен быть переход организации (фирмы) в состояние равновесного (сбалансированного) функционирования на более высоком, нежели в предкризисный период, уровне экономического качества. Причем если для «внешнего» управления (в основном финансового менеджмента) итоговой целью являются расчеты с кредиторами (в том числе налоги и т.п.) и персоналом (зарплата и т.п.), то для «внутреннего» управления (в основном производственного менеджмента) главной целью является достижение финансово-экономического баланса как результата совершенствования производственно-экономической системы. Если в первом случае антикризисное управление, как правило, не имеет продолжения в производственной деятельности, то во втором — успешный его результат является базой для дальнейшего прогрессирующего функционирования промышленной фирмы.

Такая дифференциация конечных целевых установок «внешнего» и «внутреннего» антикризисного управления производственной фирмой распределяет и промежуточные цели («флаги») в деятельности соответствующих антикризисных управляющих («кризменеджеров»).

## *§ 1. Стабилизация внутренней среды кризисной фирмы*

Первоочередной целью и главным промежуточным измерителем эффективности (верности курса) антикризисного управляющего как прежнего директора, так назначенного извне является достижение стабильности кадровых процессов и финансовых расчетов в коллективе кризисной организации.

Это обусловлено тем, что неопределенность состояния и отношений в производственном коллективе формирует главную опасность возникновения акций неповиновения, политических стачек и других акций, что чревато большими социально-экономическими потерями и политическими утратами не только внутри фирмы , но и на мезоуровне.

В условиях крайней ограниченности финансовых ресурсов перед генеральным менеджером промышленной фирмы стоит следующая двуединая задача: поддерживая (продолжая) воспроизводственный процесс, не допустить взрыва (забастовок и т.п.) в трудовом коллективе. При этом одним из показателей эффективности антикризисного менеджмента является обеспечение уравновешенной (спокойной) обстановки в коллективе (напряженное ожидание). И чем дольше руководителю удается сохранять деловую (относительно спокойную) обстановку в коллективе, тем выше показатель эффективности осуществляемого им антикризисного менеджмента, однако при том лишь условии, что это «время спокойствия» используется для реорганизации персонала (сокращения, перестановки работников и т.п.) и расчетов с ним по заработной плате (сокращение задолженности путем прямых денежных выплат, а также продажей товаров и услуг).

Вступление фирмы в кризисное состояние является сигналом для ее генерального менеджера о том, что прежняя система управления во всей ее совокупности непригодна для дальнейшей деятельности и требует кардинального изменения. Перед руководителем встает конкретная задача: комплексно проанализировать причины кризисности и разработать механизмы ее преодоления. Он может это выполнить или силами подчиненного ему персонала, или с привлечением специалистов со стороны. Во избежание краха фирма обязана срочно решить эту задачу или с прежним директором, или с новым. При этом у них будут примерно одинаковые набор основных антикризисных задач и функций и приоритетность решения задач в осуществлении антикризисных функций.

В мировой практике топ-менеджеры нередко используют процедуру банкротства для получения передышки (временной защиты от кредиторов, приостановки налоговых платежей и др.) на осуществление реструктуризации неэффективных производств и преодоление убыточности. Однако такие маневры чреваты чрезвычайно высоким риском разрушения фирмы и поэтому требуют особенно тщательной подготовки, скрупулезной точности действий и резервирования средств на случай форс-мажорных обстоятельств.

К примеру, генеральный директор одной из крупнейших американских авиакомпаний US Airways в августе 2002 г. объявил о ее банкротстве. Свой шаг он мотивировал стремлением преодолеть с помощью суда сопротивление кредиторов проведению реструктуризации. К сожалению, подобная инициатива руководителя крупнейшей на Юге России мебельной фирмы «Кубань» завершилась ее разрушением, что в определенной части можно отнести к несовершенству соответствующего законодательства, стагнации макроэкономики, а также отсутствию наработанного опыта в таких мероприятиях.

Среди четырех основных типов кризиса убыточных фирм, — сбыта, издержек, финансового, менеджмента, — последний занимает особое положение. Это объясняется тем, что, не решив проблему управления и управляющих, невозможно преодолеть остальные три негативные явления. «Что касается кризиса менеджмента, то попытки его преодоления могут оказаться безуспешными, если нельзя найти в нужном количестве квалифицированные кадры . Дефицит нужных кадров объясняется, в частности, тем, что в случае возникновения кризиса предприятия его в первую очередь покидают квалифицированные сотрудники всех уровней...» [7,т.3,с.451] Это вынуждает руководителя кризисной фирмы в первоочередном порядке решать задачу закрепления наиболее квалифицированных управляющих и специалистов, начиная с первых своих заместителей.

В кризисном коллективе некоторые работники (в основном обиженные линейными руководителями) могут провоцировать своих коллег на организованные выступления против руководства. Возможность таких проявлений тем выше, чем хуже состояние расчетов с персоналом и его загрузка работой. Поэтому руководитель кризисной фирмы должен внимательно следить за настроением работников и немедленно принимать превентивные меры по гашению очагов конфликтов.

Практика показывает, что для кризисной организации губительны конфликты не только «по вертикали» (между руководством и подчиненными), но и «по горизонтали» (между работниками одного уровня: руководителями среднего звена, мастерами, бригадирами, рабочими, между линейными и штабными работниками). Обеспече-

ние согласованности интересов всех субъектов внутрифирменной среды является личной обязанностью генерального менеджера, поскольку передача этой функции может привести к серьезному нарушению равновесия во внутрифирменных отношениях.

Если стабилизацию обстановки в коллективе следует отнести к «пожарным» мерам первого порядка, то решение ряда общехозяйственных задач можно отнести к антикризисным мероприятиям второго плана. Их основные виды и показатели результативности приведены в табл. 7.1.

*Таблица 7.1.* **Результаты антикризисных мер второго плана**

| № п/п | Мероприятие | Контролируемый результат | Примечание |
|---|---|---|---|
| 1 | Упорядочение расчетов по налогам и сборам и другим обязательным платежам | Освобождение расчетного счета в банке от инкассовых поручений по налогам и сборам в целях регулярной оплаты материально-технических ресурсов для продолжения производственного процесса | Периодически (обычно 1 раз в квартал) эта ситуация обостряется |
| 2 | Заключение серии соглашений с кредиторами (естественными монополистами, поставщиками материалов и комплектующих изделий, транспортными фирмами и др.) об отсрочке платежей (возможно с дисконтированием сумм) | Прекращение судебного преследования фирмы по возврату долга, а также отзыв инкассовых поручений в банке естественными монополистами (электроэнергетиками, теплоэнергетиками и др.) | Постоянный процесс — то обостряющийся, то затухающий |
| 3 | Продажа объектов, не участвующих в основной производственной деятельности | Поступление на расчетный счет средств для погашения образовавшихся задолженностей и инвестиций в производство; сокращение платежей за имущество, аренду земли и т.п. | Разово |
| 4 | Сдача в аренду помещений и оборудования, высвобожденных в результате сжатия производства | Поступление на расчетный счет денежных средств для регулярных обязательных платежей, а также поддержания производственной деятельности и реконструкции производства | Регулярно (обычно ежемесячно) и в примерно стабильных суммах |
| 5 | Снятие с производства нерентабельных изделий и сокращение соответствующего оборудования и персонала | Освобождение производственного процесса от лишних операций, инструмента и оборудования и сосредоточение сил на ключевых высокодоходных и перспективных изделиях | Периодически |

В числе внутрифирменных стабилизационных мероприятий третьего плана можно выделить следующие:

**оптимизация системы сканирования** внутренней и внешней среды кризисной фирмы;

**балансирование интересов** инвесторов, менеджмента и персонала в процессе антикризисных реорганизаций.

**Критерии их оценки** достаточно просты:

не допустил на взрыв — значит, система обнаружения верна;

не сняли с должности — значит, верно балансируешь.

Механизм кризисного состояния фирмы познается через систематическое его наблюдение. Сложность такого наблюдения обусловлена многообразием динамических элементов внутренней и внешней среды. «Совокупность же сигналов о возникновении исходных экономических явлений механизма возникновения кризисного состояния фирмы превышает 200 наименований» [6, с.79]. Однако это не означает невозможности решения задачи раннего обнаружения острого кризиса. К примеру, в развитых странах разработан каталог индикаторов, позволяющий своевременно выявить симптомы кризиса. «Такими индикаторами являются:

— в области **финансовых ресурсов** — ставка доходности собственного капитала, ставка доходности инвестированного капитала, коэффициент прибыльности, ликвидность, точка нулевой прибыли;

— в области **сбыта** — степень освоения рынка, динамика поступления заявок на продукцию, эластичность цен, соблюдение сроков реализации продукции, степень действенности рекламы;

— в области материально-технического **снабжения** — материалоемкость и оборачиваемость товарно-материальных запасов, длительность хранения их на складе, задержки в поставках основных и вспомогательных материалов, удельный вес некачественных материалов;

— в области **организации труда** — интенсивность труда, производительность труда, уровень текучести кадров, возрастная, общеобразовательная и квалификационная структуры»[1]. Относительно приведенного перечня индикаторов приближения (или наступления) кризиса фирмы можно заметить, что их простого набора может оказаться недостаточно, если не разработать схему их ранжирования по «весу» и границам амплитуды колебаний. Эта задача представляет особую сложность ввиду того, что должна учитывать

[1] *Белых Л.П., Федотова М.А.* Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 18.

как динамику внешней среды, так и специфику качественного состава и внутренней динамики самой промышленной фирмы. Такая работа может быть посильной лишь экспертам, имеющим глубокие познания не только в финансах, но и в технологии производства, маркетинге и других областях промышленной деятельности. Это объясняется тем, что в монопродуктовых фирмах существует одна шкала приоритетов, в полипродуктовых — вторая, в моноотраслевом производстве — третья, в комбинированном — четвертая, в крупных фирмах — пятая, в малых — шестая и т.д.

В этой связи для оценки эффективности антикризисного управления представляет практический интерес предложенная группой ученых из Санкт-Петербурга система сканирования внутренней и внешней среды фирмы на основе внутрифирменного экономического анализа, маркетинговых исследований и стратегического контроллинга. Согласно этой концепции под сканированием понимается постоянное упорядоченное слежение за параметрами внешней и внутренней среды фирмы, влияющими на условия для выполнения миссии фирмы [6, 79].

Сканирование (от англ. *scan* — поле зрения) как непрерывное поэлементное просматривание внутренней и внешней среды фирмы должна осуществлять группа экспертов в области маркетинга, стратегического контроллинга, внутрифирменного и экономического анализа и др.

Согласно выше названной схеме сканирование может осуществляться на основе предварительно разрабатываемых методических материалов, состоящих из следующих разделов [6, с.80]:

1. Перечень общих и специфических параметров оценки внешней и внутренней среды фирмы.

2. Принципы количественной и качественной оценки внешних сигналов о динамике экономической, научно-технической, экологической, демографической, социально-политической, правовой конъюнктуры на макро- и мезоуровне.

3. Принципы количественной и качественной оценки внутренних сигналов о динамике стратегического потенциала и конкурентного статуса фирмы.

4. Периодичность наблюдения параметров среды и принципы разграничения истинных сигналов и «фоновых шумов».

5. Методы анализа возможных последствий, выявленных в ходе наблюдения исходных экономических явлений и инициируемых ими цепочек промежуточных экономических явлений, которые могут вызвать кризисное состояние фирмы или усугубить его, если такое уже наблюдается.

6. Методы определения **«контрольных точек»** в цепочках экономических явлений и порядок наблюдения за такими точками.

7. Методы **внутрифирменного экономического анализа** результатов наблюдения параметров среды и оценка его результатов с точки зрения их влияния на возможность **выполнения миссии фирмы.**

8. Принципы выработки **антикризисных управленческих решений** на основе использования результатов наблюдений внутрифирменного экономического анализа.

Специфика управленческих решений в кризисной ситуации заключается в **повышенной индикативности их характера**, что обусловлено сильной изменчивостью внутренней и внешней среды, обилием форс-мажорных обстоятельств. Тем не менее метод сканирования процессов в кризисной фирме представляется наиболее полным для систематических оценок эффективности антикризисного менеджмента и его корректировок, исключающих усугубление кризиса.

## *§ 2. Баланс интересов субъектов кризисной фирмы*

Одним из важных показателей эффективности антикризисного менеджмента является достижение баланса интересов всех субъектов фирменной деятельности.

Современный экономический истэблишмент уделяет особое внимание проблеме равновесия интересов и сил в хозяйственных системах, рассматривая его как основу для их поступательного развития. Это объясняется тем, что внутреннее единство системы, достигаемое путем балансирования интересов ее различных элементов, позволяет существенно повышать организационно-экономическое качество кризисной фирмы за счет эмерджентного эффекта[1].

Поэтому предметом особой заботы высшего руководства кризисной фирмы является обеспечение спокойствия на основе перманентного поддержания сбалансированности интересов в следующих ее секторах: инвесторы, менеджмент, персонал.

Менеджмент фирмы вынужден постоянно балансировать между интересами инвесторов (собственников) и промышленно-производственного персонала (наемных работников), которые имеют возможность частично совпадать лишь в рамках данной организации. По мере вступления фирмы в кризисное состояние зона сов-

[1] Эмерджентность — это наличие таких свойств у системы, которые не присущи ни одному из элементов, входящих в систему, но проявляющихся в целом.

падения таких интересов сужается и может обратиться в нуль, что будет означать ее ликвидацию (рис.7.1).

На рис. 7.1 показаны четыре состояния организации с точки зрения интересов инвесторов, менеджмента и персонала. В данном случае в качестве **критерия эффективности антикризисного управления** можно считать процент совпадения интересов всех трех субъектов.

Менеджмент выделен из состава персонала ввиду его особого статуса в организации: с одной стороны, его составляют наемные работники, в чем он совпадает со статусом персонала, но с другой — он обязан представлять в фирме интересы инвесторов (которых, как правило, имеется большое множество, и они вынуждены кому-то доверить реализацию своего имущественного права), что отдаляет его от собственного наемного персонала и придает черты инвестора. Эта двойственность состояния менеджмента в лице высшего руководства фирмы и придает ему качества отдельного фактора, или субъекта, который функционирует специфическим образом.

На этапе запуска фирмы (первый этап) интересы инвесторов и персонала совпадают максимально — все рассчитывают в перспективе получить доход (одним — дивиденды, другим — высокую зарплату) и поэтому «работают» на менеджмент.

На втором этапе, характеризующем стабильное функционирование организации, интересы инвесторов и персонала несколько расходятся; их стягиванием занимается менеджмент.

На третьем этапе, отражающем кризисное состояние организации (которое, как показано выше, периодически случается у каждого хозяйствующего субъекта), поле общих интересов инвесторов и персонала сильно сжимается. При этом обе стороны недовольны менеджментом, и если у последнего не хватит сил, чтобы расширить зону совпадения интересов этих субъектов, то наступает четвертый этап — распад, банкротство. Для генерального менеджера фирмы — это предупредительный сигнал (Alarm — тревога).

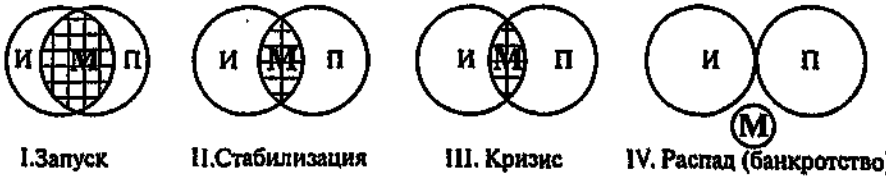



**Рис. 7.1. Динамика интересов инвесторов (И), менеджмента (М) и персонала (П) в кризисной организации**

На четвертом этапе единственной точкой совпадения интересов инвесторов и персонала становится выгодная продажа имущества (одним — для расчета по зарплате, другим — для частичной компенсации потерь). Прежний менеджмент в этой ситуации уже не нужен: он выброшен вон.

Таким образом, чем больше поле совпадения интересов инвесторов и персонала, а следовательно, чем шире база менеджмента, тем устойчивей состояние организации. Верным будет и обратный порядок такой зависимости, а именно: чем шире база менеджмента, тем устойчивей организация. Различные пропорции этого соотношения и представляют собой показатель эффективности менеджмента.

Отсюда одной из центральных проблем менеджмента кризисной организации становится нахождение средств расширения собственной базы («управленческого базиса»). Изучение показывает, что общий менеджмент, несмотря на промежуточное положение, все же больше тяготеет к интересам персонала и, естественно, в большей мере ориентирован на реализацию целей этой части экономического комплекса промышленной фирмы. Решающее значение здесь имеет имущественный статус менеджеров, особенно высшего руководства. В то же время дистанцирование менеджмента от института собственников (инвесторов) может сужать ресурс его стратегических возможностей (по причине обусловленного этим сокращения доверия и полномочий).

Одним из средств повышения заинтересованности менеджмента организации в эффективном хозяйствовании может выступать приобщение высших руководителей к институту собственников соответствующих организаций. Подобная практика характерна для многих эффективно работающих зарубежных компаний.

В результате приватизации государственных предприятий в РФ некоторые их руководители стали крупными акционерами, что в целом благотворно сказалось на их предпринимательской активности, осуществлении конверсии и адаптации к рынку, проведении модернизации производственного аппарата. Встречающиеся факты спекулятивного использования директорами своих пакетов акций носят единичный характер. Чаще практикуется их постепенный переход из генеральных менеджеров в председатели наблюдательных советов соответствующих компаний, что также позитивно отражается на качестве общего менеджмента в промышленных фирмах (так как этим людям есть что терять).

Современная российская практика свидетельствует о том, что превращение наемных работников в собственников не приводит к росту деловой активности, а нередко влечет хозяйственный застой, стагнацию. Зачастую, получив акции своего приватизированного предприятия, работники не стали лучше и эффективнее трудиться, а напротив, имея право голоса в принятии управленческих решений, препятствуют внедрению трудосберегающих технологий (чтобы в результате сокращения живого труда не потерять работу). Они также уклоняются от эмиссии акций для их передачи стратегическому инвестору или простого увеличения уставного капитала для проведения модернизации. «Акционеры-работники» не выносят свои акции на рынок, считая это наследным достоянием, что сдерживает оборот капитала, а следовательно и активность потенциальных инвесторов. Они также различными экономическими средствами ограничивают высших руководителей в приобретении дополнительных акций и формировании крупных пакетов для расширения личных ресурсов в проведении кардинальных антикризисных преобразований.

Патриотизм, проявляющийся в стремлении «акционеров-работников» не допустить внешних инвесторов, в действительности оборачивается для фирмы застоем, неэффективным функционированием, неспособностью к преодолению кризисного состояния.

На основе приведенных доводов представляется целесообразным использование такого канала **антикризисной стратегии**, как **создание режима благоприятствования для обращения акций** кризисных организаций на фондовом рынке и консолидации их крупных пакетов в руках топ-менеджеров (генерального директора и его первых заместителей).

В качестве доступных форм обеспечения консолидации пакетов акций промышленных фирм в современных российских условиях видятся следующие:

1) принуждение кризисных организаций (фирм) к эмиссии акций на сумму задолженности по налогам и обязательным платежам перед бюджетами и их передаче соответствующим субъектам (Российскому фонду федерального имущества, региональным администрациям, муниципалитетам);

2) передача государственных и муниципальных пакетов акций в траст топ-менеджерам;

3) предоставление льготных условий (отсрочка платежа, замораживание цен и т.п.) топ-менеджменту для выкупа части государственных и муниципальных пакетов акций;

4) создание благоприятных условий для распределения основной части эмитируемых акций среди членов советов директоров — как части собственников, которая экономически наиболее заинтересована в оздоровлении и поступательном развитии своих кризисных организаций;

5) расчленение акционерных обществ (промышленных фирм) на «индустриально-перспективные», «индустриально-анемические» и «неиндустриально-коммерческие» части с пропорциональным распределением задолженности перед бюджетами, небюджетными фондами и другими кредиторами для последующего автономизированного (распределенного) осуществления в них сосредоточенного антикризисного менеджмента.

Проведение таких реорганизационных мероприятий может способствовать имущественному и организационному укреплению промышленных фирм, стабилизации их внутренней среды, успешному преодолению кризиса, формированию основы для последующего поступательного развития.

## *§ 3. Формирование основы для поступательного развития*

Каждый руководитель, а тем более генеральный менеджер промышленной фирмы должен постоянно думать о будущем. Даже в периоды острых кризисных ситуаций стратегическая мысль руководителя должна быть направлена на закладку основ под посткризисное поступательное развитие организации: формирование организационной структуры внутрифирменных отношений; изучение и проработка технических новинок; ориентация производственной базы; целенаправленное формирование квалификационной структуры кадров и др.

Ориентация на долгосрочное существование промышленной фирмы является исходной базой всех управленческих построений и маневров оптимального генерального директора.

Такой вектор сил обеспечивает ему конструктивный стратегический подход к управленческим задачам в предкризисный, кризисный и посткризисный периоды повторяющихся с разной частотой и амплитудой жизненных циклов крупных и средних промышленных фирм. Это объясняется тем, что результирующим критерием антикризисного менеджмента (кроме того, который сориентирован на компенсацию долгов любой ценой вплоть до «убивания» фирмы) является не преодоление кризиса как такового, а придание фирме такого организационно-технологического качества, которое

по выходу из кризисного состояния обеспечит ей активное поступательное развитие. Причем подобная стратегическая ориентация антикризисного управления промышленных фирм должна все более усиливаться по мере врастания российской экономики в глобальные мирохозяйственные связи. Это требование продиктовано современными процессами и тенденциями в экономически развитых странах, на которые в основном и ориентируются перспективные модели российских фирм и конгломератов.

В числе наиболее выраженных **современных тенденций в мировой экономике** отмечаются следующие:

1) интернационализация рынков;

2) резкое ускорение информобменов, расширение продаж информационных технологий;

3) возрастание технологической компетенции фирм и сокращение инновационных циклов;

4) переход от международных товарообменных операций к обмену технологиями и разработками;

5) придание торговле стратегической направленности;

6) международный переток высококвалифицированных кадров;

7) ускорение международных переходов (передач) кризисных состояний в отраслях и сферах экономики.

Ускорение межфирменных коммуникаций требует даже от равномерно функционирующих фирм постоянного внимания к волновым процессам деловой активности в аналогичных и смежных отраслях мирового хозяйства, поскольку резкие изменения спроса даже на другом континенте могут довольно скоро затронуть и местный рынок. Что касается фирм, предрасположенных к кризису или находящихся в кризисном состоянии, то для них проблема международного экономического мониторинга особенно актуальна (по причине слабой защищенности таких фирм от внешних воздействий).

Расширение коммуникативности и ускорение воспроизводственных процессов на мега-, макро- и микроуровне обусловили возникновение на рубеже тысячелетий **новейшей концепции эффективного управления фирмой** под названием **«контроллинг»**.

В широком смысле слова **контроллинг представляет собой систему обеспечения выживаемости фирмы** на уровне стратегического и тактического управления. В схематичном виде концепция контроллинга показана на рис.7.2 и представляет собой непрерывную цепь инициируемых и контролируемых действий по достижению стратегических и тактических целей функционирования и развития организации [6, с.218].

Как видно из последовательности действий, показанной на рис. 7.2, контроллинг представляет собой систему управления достижениям конечных результатов (в данном случае — выход из кризиса со . сформированной базой для посткризисного поступательного развития) на основе контроля хода выполнения промежуточных целей с внесением по ходу коррективов в оперативные и стратегические цели.

В соответствии с обозначенными целями функционирования фирмы контроллинг подразделяется на стратегический и оперативный (тактический).

**А. Стратегический контроллинг** имеет целью создание системы управления, способной «отслеживать» (видеть и анализировать) движение кризисной фирмы к намеченной стратегической цели — выход из кризиса в «боевом» составе.

**Цели стратегического контроллинга** подразделяются:

1) на качественные (они рассчитаны на близкие и дальние перспективы и выполняют роль фильтра, через который просеиваются решения на предмет их соответствия и соизмеримости общей стратегии — преодоление кризисной ситуации; определенная количест-

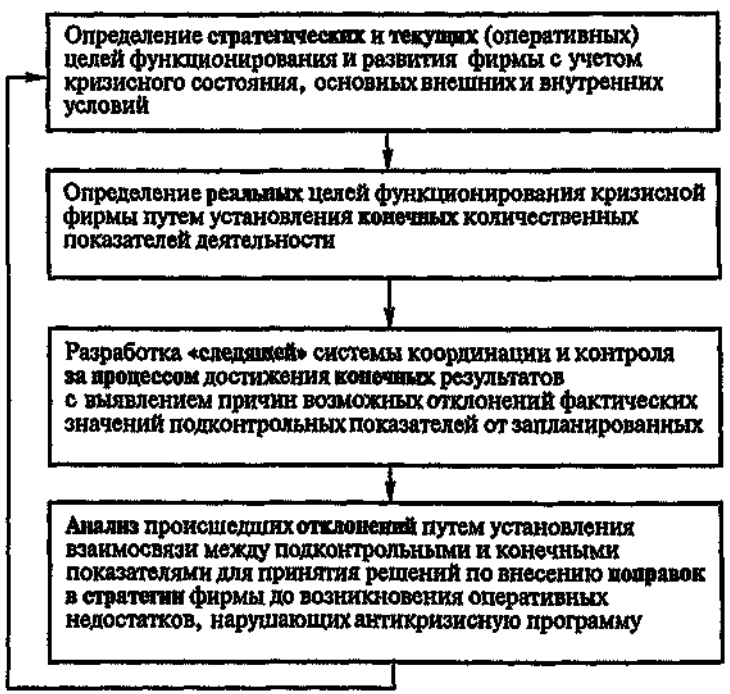



**Рис. 7.2. Концепция контроллинга кризисной фирмы**

венно и выраженная конкретными показателями цель указывает те рубежи, которые фирма должна достигнуть за определенное время);

2) **количественные** — это показатели, характеризующие в количественных измерителях состояние фирмы (структура производства, финансовая структура, структура оборота, доли в рыночных сегментах, конкурентные позиции изделий, структура расходов, соотношение собственных и заемных средств, структура задолженности, платежеспособность и др.);

Для осуществления стратегического контроллинга определяются **области контроля** и разрабатывается система «слежения» (конкретные качественные и количественные цели; «критические» внешние и внутренние условия; «узкие» и слабые места на стратегически важных участках и др.).

**Б. Оперативный контроллинг** имеет целью создание системы управления процессом достижения текущих целей кризисной фирмы, своевременного принятия мер по обеспечению оптимального соотношения: «затраты — результаты».

В отличие от стратегического контроллинга, оперативный контроллинг учитывает более обширный, детализированный и конкретный перечень отслеживаемых показателей. Причем расчет показателей ведется в ускоренном режиме, зачастую фрагментарно, по ограниченному кругу учитываемых данных. В частности, оперативное управление результатами и затратами, как правило, осуществляется на основе учета «сумм покрытия» (*Deckungsbeitragsrechnung* — нем.) или, иначе, на основе системы «директ-костинг» (*Direct — Costing — System* — англ). Эта система предусматривает планирование и учет в разрезе объектов калькулирования только ограниченной себестоимости (либо только прямые, либо только переменные затраты, либо только производственные расходы и т.д.). При этом остальная часть текущих затрат не включается в калькуляции, а возмещается общей суммой из выручки от реализации продукции без распределения по объектам затрат [6, с.226—234].

Такая система позволяет быстро оценивать результаты управленческих действий. При этом исключаются возможные ошибки, характерные для традиционного расчета затрат по полной себестоимости (когда на объект затрат относят не только переменные, но и постоянные расходы).

Таким образом, структурно упорядоченная система контроллинга позволяет руководству промышленной фирмы в четко субординированном плане программировать, планировать и осуществлять эффективный антикризисный менеджмент и одновременно

формировать добротную базу для посткризисного поступательного развития (где, как показывает мировая практика, система контроллинга может оказаться также весьма эффективной).

## Выводы

1. Общим результирующим показателем антикризисного менеджмента должен быть переход организации из неустойчивого состояния, стагнации в стабильное организационное качество. Если для внешнего управляющего этот момент выступает конечной целью его деятельности, то для генерального менеджера — промежуточной точкой в функционировании и поступательном развитии промышленной фирмы.

2. В целях недопущения прекращения производственной деятельности промышленной фирмы в ходе осуществления антикризисных мероприятий высшее руководство подразделяет их на первоочередные мероприятия, мероприятия второго и третьего плана. Такое ранжирование мер позволяет рационально распределить крайне ограниченные ресурсы и обеспечить поэтапное решение антикризисных задач без ущерба для будущего организации.

3. Одной из постоянных функций генерального директора является поддержание баланса интересов инвесторов, менеджмента и персонала, которые в условиях кризиса обостряются и могут принимать губительные для промышленной фирмы формы.

4. Одним их средств внутрифирменной стабилизации является консолидация контрольного пакета акций в руках небольшой группы собственников, заинтересованных в поступательном развитии фирмы на основе перспективной техники, технологии и передовых форм хозяйствования.

5. Решая задачи преодоления кризиса, руководство промышленной фирмы должно быть постоянно нацелено на формирование организационно-технической и кадровой базы для последующего поступательного развития, использовать для этого современные формы диагностики корректирующих действий.

## Контрольные вопросы

1. Чем различаются цели и функции внешнего управляющего кризисной фирмой и прежнего ее генерального директора?

2 Назовите осуществляемые руководителем кризисной фирмы мероприятия первого, второго и третьего плана.

3. Расскажите об известных Вам индикаторах симптомов кризиса. Что представляет собой система сканирования внутренней и внешней среды фирмы?

4. Назовите основных субъектов экономических отношений в коммерческой организации (промышленной фирме) и их основные интересы по отношению к ней.

5. Назовите известные Вам средства консолидации пакетов акций промышленных фирм. В чем их полезность и нежелательность?

6. Расскажите о современных тенденциях в мировой экономике и их проявлениях в российских промышленных фирмах.

7. Что представляет собой контроллинг? В чем его преимущества по сравнению с другими формами управления для антикризисного менеджмента?

## Темы для рефератов и курсовых работ

1. Управленческий труд в кризисной фирме.
2. Пути оптимизации управленческого аппарата кризисной организации.
3. Проблемы компетентности менеджеров кризисных организаций в транзитивной макроэкономике.
4. Сопротивление изменениям в кризисной фирме.
5. Формирование «команды директора» в условиях организационного стресса.
6. Формы и методы самоанализа и саморазвития руководителя кризисной фирмы.
7. Рычаги и механизмы стабилизации внутренней среды кризисной фирмы.
8. Формы и методы поддержания баланса интересов субъектов экономических отношений кризисной фирмы.
9. Контроллинг в антикризисном менеджменте.

## Литература


1. *Румянцева З.П.* и др. Общее управление организацией: принципы и процессы. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999.

2. *Зобов А.М., Филинов Н.Б., Наумов А.И.* Как работать с модульной программой. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 1. — М.: ИНФРА-М, 1999.

3. *Пшенников В.В.* Японский менеджмент. 27 уроков для нас. — М.: Издательство «Япония сегодня», 1997.

4. *Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М.* Российский менеджмент: Учеб. пособие для вузов. (Кн.1,2). — М.: ГАУ, 1997.

5. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989.

6. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под общ. ред. проф. А.П. Градова и проф. Б.И. Кузина. — СПб.: «Специальная литература», 1996.

7. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В 3-х т. — М.: МНИИПУ, 2001.

# Заключение

Изложенный материал позволяет сделать вывод о том, что антикризисное управление имеет достаточно четкую специфику, выделяющую его в одну из отраслей общепромышленного менеджмента. Если в корневых, базовых элементах оно практически совпадает с основными постулатами научного управления, то применительно к состояниям организационного стресса содержит целый ряд особых черт, форм и методов реализации. Главными базовыми детерминантами антикризисного менеджмента являются: 1) чрезвычайно высокая изменчивость внутренней и внешней среды; 2) повышенная опасность саморазрушения фирмы вследствие неточных управленческих действий; 3) крайне ограниченный финансовый и временной ресурс на преодоление кризиса. Все это выделяет антикризисный менеджмент в отдельную отрасль управленческой науки и практики, поскольку требует применения специальных форм мониторинга и анализа процессов, технологии разработки и принятия управленческих решений, а также особенных форм и методов практического менеджмента (планирования, организации, мотивации, контроля).

В общем виде антикризисное управление представлено двумя практически диаметральными подходами к кризисной организации:

1) максимальное извлечение средств от продаж, включая объекты, необходимые для продолжения производства, на погашение долгов работниками кредиторам;

2) сохранение производственного профиля фирмы путем избирательных продаж фондов, финансово-экономического и технического маневрирования.

Для выполнения каждой из этих функций требуются специальные группы управляющих. В первом случае — это специалисты экономико-юридического направления, призванные уметь выгодно распродать имущество и правильно распределять вырученные средства между бывшими работниками и кредиторами. Во втором случае — специалисты в области промышленного менеджмента с навыками работы в условиях организационного стресса. Для каждой из этих групп требуется соответствующий набор личностных и профессиональных качеств руководителей.

Другим проблемным вопросом антикризисного управления является то, каким образом решить задачу использования кризиса в роли средства повышения качества организации.

Кризисные явления представляют собой естественный элемент, период жизненного цикла фирмы. В этом контексте одной из задач высших управляющих является овладение методами прогнозирования и преодоления кризисов, использования их для реконструкции фирм.

В отдельных случаях кризисные явления (как события изменения качественного содержания фирмы) могут инициироваться и самими руководителями. Это возможно лишь после глубокой проработки прогнозных вариантов развития событий и тщательной организационно-технологической проработки. Такой менеджмент специфицируется в особую форму антикризисного управления как «кризисный менеджмент», или «менеджмент развития».

Осуществление «менеджмента развития» как одной из форм антикризисного управления могут обеспечивать как прежний директор, так и вновь назначенный на длительный (более 4 лет) руководитель. При этом и тот, и другой может решать антикризисные задачи как с прежней «командой» управляющих, так и набрав на определенный срок специализированную группу антикризисных управляющих — «кризис-менеджеров». Второй подход может быть достаточно эффективен, поскольку в случае его тиражирования закладывает основу для формирования на постоянной основе особых групп «кризис-менеджеров», специализирующихся на решении конкретных задач в различных фирмах, переживающих кризисное состояние.

Все это актуализирует проблему, с одной стороны, обучения основам антикризисного менеджмента всех управляющих хозяйственными организациями, с другой — углубленной подготовки специалистов для внешнего (конкурсного, арбитражного и др.) управления, а также для работы в составе специализированных групп «кризис-менеджеров» на подрядной основе.

*Автор*

*Учебное издание*

**Попов Ринад Александрович**

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Ведущий редактор *Л.М. Лисицына*
Художник *А.А. Лукьяненко*
Художественный редактор *Е.А. Вишнякова*
Технические редакторы *Н.В. Быкова, Л.А. Овчинникова*
Корректор *Н.Е. Жданова*
Компьютерная верстка *О.М. Чернова*

Лицензия ИД № 06236 от 09.11.01.
Изд. № ЭКЮ-908. Подп. в печать 21.12.04. Формат 60×88$^{1}/_{16}$.
Бум. офсет. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.
Объем 26,46 усл. печ. л. 26,96 усл. кр.-отт
Тираж 4000 экз. Заказ № 4682.

ФГУП «Издательство «Высшая школа», 127994, Москва, ГСП-4,
Неглинная ул., д. 29/14.

Тел.: (095) 200-04-56
http://www.v-shkola.ru E-mail: info@v-shkola.ru

*Отдел реализации:* (095) 200-07-69, 200-59-39, факс: (095) 200-03-01
E-mail: sales@v-shkola.ru

Отпечатано на ФГУП ордена «Знак Почета»
Смоленская областная типография им. В.И. Смирнова.
214000, г. Смоленск, пр-т им. Ю. Гагарина, 2.