

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рекомендовано Ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200.68 Менеджмент

Оренбург
2013

Коллектив авторов

**Социальные аспекты
антикризисного управления**

«БИБКОМ»

2013

УДК 338.242: 316(075)
ББК 65.050.1я73+60.83я73

Коллектив авторов

Социальные аспекты антикризисного управления /
Коллектив авторов — «БИБКОМ», 2013

В учебном пособии исследованы причины и типы социально-экономических кризисов, обозначены этапы проявления кризисов в системе государственного управления, выделены особенности антикризисной социальной политики

УДК 338.242: 316(075)
ББК 65.050.1я73+60.83я73

© Коллектив авторов, 2013
© БИБКОМ, 2013

Содержание

Введение	5
1 Кризисы в тенденциях макро- и микро- развития	8
1.1 Понятие кризиса социально-экономической системы	8
1.2 Причины и типы кризисов	12
1.3 Этапы проявления кризиса государственного управления. Возможные пути его преодоления	16
1.4 Кризисы в развитии организации (предприятия): причины и факторы	18
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Социальные аспекты антикризисного управления

Введение

Кризисное состояние национальной экономики явилось причиной появления в отечественной экономической теории такого термина, как «антикризисное управление». Институт антикризисного управления в экономике России находится на начальной стадии своего развития. Это обстоятельство объясняет многие трудности, споры, конфликтные ситуации вокруг того, какой менеджмент, какие технологии должны применяться в отношении кризисных предприятий. Большинство ученых и специалистов считают, что в условиях становления рыночной экономики антикризисное управление в России, в отличие от западной экономики, должно иметь свою специфику, свой механизм. Слепое копирование законодательства, форм и методов работы высокоразвитых стран с несостоятельными предприятиями, предприятиями-банкротами может нанести непоправимый вред российской экономике, ее имущественному комплексу и как следствие социальной политике в целом.

Продолжающееся реформирование экономики как на макро-, так и на микро- уровне сталкивается с сопротивлением государственному регулированию деятельности несостоятельных субъектов. Об этом свидетельствуют абсолютное преобладание ликвидационных процедур по отношению к реабилитационным предприятиям, наличие большого количества заказных банкротств и банкротств отсутствующего должника.

Функционирование предприятий в условиях несовершенного механизма антикризисного управления затрудняет их адаптацию к жестким условиям рынка – большинство из них находится в критическом положении, балансируя на грани банкротства. Тяжелое положение предприятий усугубляется неэффективно проводимыми институциональными преобразованиями, непоследовательностью реформирования российской экономики, ослаблением инновационного потенциала и усилением международной конкуренции.

Социальная стабильность общества является результатом отрегулированности отношений между элементами социально-экономической системы общества. Нарушение сбалансированности во взаимодействии элементов этой системы приводит к угрозе целостности и устойчивостью ее функционирования. Социальная система постоянно подвергается воздействию элементов экономически активной среды, влияющих на ее изменение. До тех пор, пока социально-экономическая система дееспособна, она обеспечивает определенный уровень стабильности и противодействует процессам, направленным на ее изменение. Нарушение устойчивых взаимоотношений в социально-экономической системе определяет снижение общественной напряженности и возможность возникновения кризисного уровня. Как правило, кризис приводит к установлению нового равновесия в социальной системе и другому качеству организации ее связей.

Среди процессов, определяющих уровень и степень социальной развития общества, только некоторая часть связана с природными явлениями, протекающими вне сферы организованной деятельности людей. Основное же значение имеют управляемые процессы, в которых источником активных воздействий выступают определенные органы государственного управления и исполнительной власти. Объектом этих управленческих воздействий выступает комплекс условий и факторов, в той или иной степени влияющих на уровень социальной стабильности общества, в том числе и в сфере занятости населения. Занятость населения является направлением экономической политики, включающей в себя не только борьбу с безработицей, но и многообразные способы воздействия на соотношение спроса на труд

и его предложения. В обеспечении полной, продуктивной и эффективной занятости, дающей возможность получать достойную заработную плату, достаточную для жизни и развития работника и членов его семьи, заключается суть политики занятости.

Таким образом, постановка проблемы актуальна и вызывает необходимость проведения исследований, ориентированных на углубление основ теории кризисов, а также поиска путей совершенствования сложившегося механизма антикризисного управления.

На практике реализуются различные подходы к концепции антикризисного управления. Они рассматриваются либо как проблемы исключительно макроэкономического масштаба и при этом упускается из виду, что кризисы возникают в отдельной организации и не всегда зависят от общей экономической обстановки, либо рассматриваются только экономические аспекты кризиса и оставляются в стороне социальные, политические, психологические, природные и т.д.

В учебном пособии рассматривается сущность объективного явления, которое характеризуется понятием «кризис», представлены описание и анализ экономических кризисов, научные точки зрения на их структуру и причины возникновения. Здесь также делается определенный акцент на доказательство возможности и необходимости управления кризисами на различных фазах его появления, проявления и разрешения. Дается типология кризисов, необходимая для понимания их признаков и характеристик. Обозначена роль государства в регулировании кризисов и проявлению кризисов в государственном управлении экономикой. Кризисы протекают по-разному в зависимости от того, как построено и функционирует государственное управление, в какой мере оно ориентировано на антикризисное управление. Сфера кризиса – не только объект, но и субъект управления. Последний может быть источником кризиса, его состояние и развитие могут быть неадекватными состоянию и тенденциям развития объекта управления, что и рождает кризисные ситуации. Очень важно видеть это в системе государственного управления. Внимание уделяется человеческому фактору в антикризисном управлении – работе с персоналом, требованиям к менеджеру.

Антикризисное управление в широком смысле – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики (микро-, мезо-, макро-, мировой уровни). Другими словами, это системное управление тем или иным объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису.

В узком смысле антикризисное управление – это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства. Для антикризисного управления в узком смысле большое значение имеет установление факта финансовой несостоятельности предприятия. Официальное установление такого факта регулируется законодательно. Вопрос о финансовой несостоятельности рассматривается с активным участием Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, причем обычно в судебном порядке при рассмотрении дела о банкротстве в арбитраже.

Механизмом антикризисного управления является вся совокупность и целостность категорий и элементов, входящих в теорию и практику антикризисного управления. В содержании механизма антикризисного управления следует выделять субстанциональные и функциональные элементы.

К субстанциональным элементам следует отнести: субъекты антикризисного управления; отношения и связи участников антикризисного процесса, изменение которых подчинено действию рыночных законов, циклическому характеру развития экономики; законодательную базу антикризисного регулирования.

Функциональными элементами в содержании механизма антикризисного управления являются: принципы антикризисного регулирования, антикризисная стратегия предприятия, антикризисная политика предприятия, антикризисное прогнозирование, антикризисные процедуры, программы по финансовому оздоровлению предприятия, мониторинг состояния предприятий, маркетинг антикризисного управления, принятие управленческих решений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования.

1 Кризисы в тенденциях макро- и микро- развития

1.1 Понятие кризиса социально-экономической системы

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

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

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

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

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях. Например, функционирование социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соответствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соответствовать интересам и потребностям человека.

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

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

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов.

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Многие годы в нашей стране само это понятие было скорее идеологическим, нежели реальным фактором при разработке экономической политики развития производства.

Социальная стабильность общества является результатом отрегулированности отношений между элементами социально-экономической системы общества. Нарушение сбалансированности во взаимодействии элементов этой системы приводит к угрозе целостности и стабильности ее функционирования. Социальная система постоянно подвергается воздействию элементов экономически активной среды, влияющих на ее изменение. До тех пор, пока социально-экономическая система дееспособна, она обеспечивает определенный

уровень стабильности и противодействует процессам, направленным на ее изменение. Нарушение устойчивых взаимоотношений в социально-экономической системе определяет снижение общественной стабильности и возможность возникновения кризисного уровня. Как правило, кризис приводит к установлению нового равновесия в социальной системе и другому качеству организации ее связей.

Среди процессов, определяющих уровень и степень социальной стабильности общества, только некоторая часть связана с природными явлениями, протекающими вне сферы организованной деятельности людей. Основное же значение имеют управляемые процессы, в которых источником активных воздействий выступают определенные органы государственного управления и исполнительной власти. Объектом этих управленческих воздействий выступает комплекс условий и факторов, в той или иной степени влияющих на уровень социальной стабильности общества.

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления заключается в реформировании российской экономики и постепенном вхождении России в зону критического развития. Сегодня многие понимают, что вывести экономику из кризиса способен только новый тип управления – антикризисное управление. Это заказ практики.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. При этом возможны: отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного в другой, выход из кризиса, который не исключает его в будущем. Не только экономика, но и природа функционирует циклично, и не только процесс развития экономики рождает кризисные ситуации.

К. Маркс доказывал, что источником кризисов в общественном развитии является экономика, основанная на частной собственности и влияющая таким образом на структуру и столкновение интересов. Отсюда политики и идеологи в нашей стране вывели положение, что общественно экономическая формация, устранившая частную собственность, исключает и саму возможность кризиса. Поэтому в недавнем прошлом употреблялись термины «трудности роста», «проблемы развития», «застой», которые заменяли понятие «кризис», но по существу отражали те же процессы. Кризис в переводе с греческого – поворотный пункт, исход – резкий, крутой перелом, тяжелое переходное состояние. Также может означать «выход, решение конфликта (например, военного)». Но современное значение слова наиболее частое применение находит у врачей, в их понимании кризис означает решающую фазу развития болезни. В этом смысле речь заходит о «crisis» тогда, когда болезнь усиливает интенсивность или переходит в другую болезнь или вообще заканчивается смертью. К примеру, лаконичная формулировка, данная Козеллеком звучит так: кризис – это «едва измеримый переломный пункт, при котором решением является либо смерть, либо жизнь».

В XVII-XVIII столетиях понятие «кризис» стало использоваться применительно к процессам, происходящим в обществе – военные, политические кризисы. При этом использовалось почти неизменное значение кризиса, взятое из медицины.

И, наконец, в XIX веке данное понятие перешло в экономику. «Классическое» экономическое понятие кризиса, сформировавшееся в то время, означает не желаемую и драматическую фазу в капиталистической экономической системе, характеризующейся колебаниями и негативными явлениями, помехами. Но данное определение не учитывает многих различных схем и стадий развития и функционирования экономики. Поэтому «классическое» определение кризиса было заменено более многозначным понятием «экономический кризис». Об экономическом кризисе, речь идет в том случае если «возникает нежелательное состояние экономических отношений, непереносимое критическое положение больших слоев населения и производящих отраслей экономики». Сомбарт определяет экономический кризис как «экономическое негативное явление, при котором массово возникает опасность для экономиче-

ской жизни, действительности». По определению советского академика Е.С. Варги, «кризисы означают временное («на момент») насильственное разрешение накопившихся резких противоречий расширенного воспроизводства».

Джон М. Кейнс характеризовал явление кризиса как внезапную и резкую смену повышательной тенденции на, понижательную, тогда как при обратном процессе такого резкого поворота зачастую не бывает.

Русский ученый-экономист Туган-Барановский рассматривал кризис как определенное явление экономической конъюнктуры. Сам кризис выглядит у него не скачкообразным, а волнообразным, представляющим совокупность двух волн: «повышательной» и «понижательной». Кризис теперь выступает как точка перелома «повышательной» и «понижательной» волны, как окончание фазы подъема и начало фазы сокращения и является исходной фазой экономического цикла.

«Классическое» понятие кризиса долгое время занимало прочное место в схеме теорий конъюнктур в развитии экономики. Так, циклическая схема Шпитхоффа содержит стадии: спад – первый, подъем – второй; подъем – пик – нехватка капитала – кризис.

Разработанная в начале века схема Харварда различает: Депрессия – Восстановление – Процветание – Финансовое напряжение – Производственный Кризис (Depression – Recovery – Prosperity – Financial Strain – Industrial Crisis).

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз.

Первая фаза – кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств. При этом следует отметить, что существуют различия в степени негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли. В отраслях, поставляющих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах. В то же время при неблагоприятной экономической ситуации потребители могут чуть ли не полностью прекратить закупки оборудования или бытовой техники в ожидании лучших времен. Соответственно падение производства в металлургии, тяжелом машиностроении отраслях, производящих холодильники, автомобили и т. п., бывает, как правило, гораздо большим, чем в легкой и пищевой промышленности. Имеются различия в реакции на кризис монополий и немонополизированных секторов экономики. Если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены почти не снижаются при резком сокращении объемов производства, то в отраслях с низкой концентрацией капитала происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов выпуска продукции. Иначе говоря, монополии, опираясь на свою экономическую власть, с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

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

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

Четвертая – подъем (бум). Это фаза, при которой ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы. И в это же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в своем поступательном развитии, подготавливает базу для нового, периодического кризиса.

Приведенные определения кризиса характеризуют его на макро уровне. В микроэкономике используется понятие "кризис предприятия". В широком смысле оно означает процесс, который ставит под угрозу существование предприятия.

Понятие «кризис предприятия» описывает в современной экономической литературе различные феномены в жизни предприятия – от просто помех в функционировании предприятия через различные конфликты – до уничтожения предприятия, которые как минимум для данного предприятия можно характеризовать как катастрофические.

Далее, кризис предприятия можно понимать как незапланированный и не желаемый, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование предприятия.

Наш современник профессор Э.М. Коротков дал комплексное определение кризиса предприятия: «Кризис – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений». Или, «кризис означает перелом, любое качественное изменение процесса, переход от существующего положения к другому, существенно отличающемуся по основным параметрам».

В этом смысле переход от стабильности к улучшению или к ухудшению – это кризисные ситуации в развитии системы. То есть, улучшение положения предприятия – это тоже кризис и непонимание этого приводит к эйфории, необоснованной уверенности, что рост будет продолжаться. Следствием обычно является «неожиданное» обострение противоречий, неготовность руководителей к структурным изменениям, необходимость быстро менять маркетинговую стратегию в изменившихся условиях при ограниченных ресурсах, дефиците времени и т.д. Любое изменение каких-либо параметров системы – как положительное, так и отрицательное – приводит к противоположному изменению других ее параметров.

Таким образом, кризис есть нормальное состояние любой системы. Противоречия в системах рождаются, обостряются и разрешаются. Согласно законам диалектики количественные изменения приводят к качественным. Тупиков не бывает – бывают противоречия. Момент разрешения противоречия и есть кризис.

1.2 Причины и типы кризисов

Причины кризиса социально-экономической системы могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, и природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Причины кризиса также могут быть внешними и внутренними: первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране; вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Также причины можно подразделять на следующие группы:

1) экономические – кризисное состояние экономики страны, общий спад производства, инфляция, нестабильность финансовой системы, рост цен на ресурсы, изменение конъюнктуры рынка, неплатежеспособность и банкротство партнеров, монополизация рынка. Одной из причин несостоятельности субъектов хозяйствования может быть неправильная фискальная политика государства;

2) социальные – рост безработицы; сокращение зарплат бюджетникам, выплат пенсионерам, военнослужащим; увеличение дифференциации доходов населения; кадровый кризис; сокращение минимального уровня заработной платы; кризис политики социального и медицинского страхования; интеллектуальный кризис; рост социальных конфликтов и нравственная деградация общества. Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др.;

3) политические – политическая нестабильность общества, внешнеэкономическая политика государства, разрыв экономических связей, потеря рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, несовершенство законодательства в области хозяйственного права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности и прочих проявлений регулирующей функции государства;

4) демографические – численность, состав народонаселения, уровень благосостояния народа, определяющие размер и структуру потребностей, платежеспособный спрос населения; усиление международной конкуренции в связи с развитием научно-технического прогресса.

Типы кризисов. Кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Разветвленная классификация кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими.

Существуют общие и локальные кризисы: общие кризисы охватывают всю социально-экономическую систему, локальные – только часть ее. По проблематике кризиса можно выделить макро- и микро- кризисы: макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики, микро- кризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

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

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис – кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

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

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

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса – как обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на: природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы. Причиной кризиса могут быть и общественные отношения во всех видах их проявления. В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание экологических кризисов – кризисов взаимоотношения человека с природой. Это кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека: истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса – потребностью реструктуризации производства, изменением структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса. Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

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

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запу-

танный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Институт власти – это образование, возникшее не естественноприродным образом, а специально создаваемое людьми в силу появления каких-либо общих, публичных потребностей, интересов и для их удовлетворения; на основе официальных политических (публичных) правовых решений, нормативных актов, которое имеет возможность оказывать властно-управляющее воздействие на общество, отдельные социальные группы, отношения и процессы.

Орган государственного управления – учрежденная в установленном (официальном, юридическом) порядке структура, выполняющая от имени государства какую-либо одну или несколько функций в соответствии со своим специальным общественным предназначением, обладающая организационным единством, собственной компетенцией (кругом вопросов, которые входят в его ведение), полномочиями (совокупностью прав и обязанностей), которые она должна реализовывать и за пределы которых не должна выходить в своей деятельности. Органом государственного управления могут быть одно должностное лицо или известным образом организованная группа должностных лиц, уполномоченных государством на реализацию властно-управленческих функций.

Наиболее важные источники и ресурсы государственной власти делятся на следующие группы:

- 1) традиции, мифы, обожествляющие носителя власти;
- 2) авторитет, престиж, харизма, т.е. исключительные личные качества правителя, политического лидера;
- 3) нередко источники и ресурсы государственной власти трактуют через категорию силы, т.е. физического, экономического, военного могущества;
- 4) природу государственной власти нередко определяют и через категорию воли, т.е. через действенное сознание субъектов, носителей политической воли, стремящихся овладеть реальностью, подчинить себе объективное бытие.

Ресурсы государственной власти: природные, экономические, социальные, демографические, информационные, силовые, идеологические.

Таким образом, государственная власть и управление как способ ее реализации – это:

- 1) право, возможность и способность государства через государственные органы и должностных лиц оказывать воздействие на судьбы, отношения и деятельность людей;
- 2) система соответствующих институтов и государственных органов, принимающих властные решения;
- 3) деятельность лиц, облеченных соответствующими властными полномочиями.

Авторитет – форма осуществления власти, основанная на знаниях, нравственных достоинствах, опыте. По отношению к государственной власти это скорее легитимное господство, которое признано управляемыми индивидами и опирается на убеждение в законности власти.

Престиж – это влияние, значимость, приписываемая в общественном сознании различным сторонам деятельности власти или лидера, т.е. это мера признания обществом или окружающими заслуг индивида. Это результат соотнесения социально значимых характеристик личности со шкалой ценностей, сложившихся в данной общности.

Харизма – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции харизматическое влияние – целиком личное. Даже,

несмотря на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которых они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт или воспользоваться услугой. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера.

1.3 Этапы проявления кризиса государственного управления. Возможные пути его преодоления

Следует различать жизненные циклы государственной власти и государственного управления. Этапы формирования, развития, сбалансированного осуществления и старения, разложения государственной власти и аналогичные процессы жизненного цикла системы государственного управления не совпадают по времени и амплитуде, а порой и знаку (подъем – спад). Волновая динамика жизненных процессов государственной власти несколько опережает соответствующие изменения в системе государственного управления.

Кризисы власти (которые бывают намного реже, чем кризисы управления) являются отображением непригодности системы и вызывают 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) имеют важное значение экспресс-оценка, мониторинг протекания процессов жизненного цикла, с тем чтобы своевременно корректировать стратегию взаимодействия с внешней средой, а также внутреннего развития.

Кризис государственного управления – особое переломное состояние в развитии и функционировании политической системы общества, государственно-властных структур, характеризующееся нестабильностью, разбалансированностью деятельности политических институтов, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, обострением политических конфликтов, нарастанием критической активности масс.

Сущностными признаками кризиса государственного управления являются:

1) обострение экономических и социальных конфликтов, которое приобретает ярко выраженный политический характер, так как требования и запросы адресуются структурам власти для изменения ее политического курса, стратегии и методов управления;

2) неспособность государственной власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социально-экономические процессы и отношения прежними традиционными методами. Внутренняя и внешняя государственная политика все более проявляется как «зигзаговая», как политика «шараханья и чехарды»;

3) разбалансированность структурно-функциональной системы управления и политических институтов власти, разрыв взаимодействия, конструктивных связей с окружающей средой; крах легитимности государственной власти; напряженное состояние общества, грозящее катастрофой.

Кризис государственного управления развивается поэтапно.

Первый, начальный этап характеризуется возникновением многочисленных конфликтных очагов в самых различных областях общественной жизни. В гибких плюралистических системах кризисы выявляют новое соотношение сил и интересов, их развязка может означать не что иное, как источник нового подъема общественного развития. В этом случае конфликты выполняют корректирующую, стабилизирующую роль. В жестких общественно-политических системах конфликты выполняют дестабилизирующую, расшатывающую роль, углубляют политический кризис.

Второй этап – развитие конфликтных ситуаций в обществе до такой степени, когда они уже не могут быть разрешены путем компромиссов и отражают функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления изменившимся социально-экономическим условиям.

Третий этап – развитие и обострение кризиса, распад существующих, политических структур и энтропия системы государственного управления, т.е. рассеяние, обесценивание

государственной власти, утрата властными органами своего сущностного качества – оказывать управляющее воздействие на общественные процессы. Речь идет об общесистемном кризисе управления.

Требование эффективного управления – уделять повышенное внимание выявлению проблемы. Раннее распознавание признаков кризисных ситуаций становится основной задачей антикризисного управления.

Средства профилактики кризисных ситуаций: правовое обеспечение деятельности органов государственной власти и управления, установление демократической процедуры законотворчества, действие всех государственных органов в рамках и на основе закона, соблюдение правовых процедур разрешения споров, упорядочение правового статуса государственных органов, других институтов политической системы, включая партии, общественные организации и движения, местное самоуправление, конкретизация правополномочий различных участников общественной деятельности.

1.4 Кризисы в развитии организации (предприятия): причины и факторы

Фактор кризиса – событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Причина кризиса – события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Симптомы – первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансовоэкономических параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов, которые можно разделить на две основные группы: 1) внешние – не зависящие от деятельности предприятия и 2) внутренние – зависящие от деятельности предприятия.

Внешние факторы возникновения кризиса можно в свою очередь подразделить на:

1) социально-экономические факторы общего развития страны:

- а) рост инфляции;
- б) нестабильность налоговой системы;
- в) нестабильность регулирующего законодательства;
- г) снижение уровня реальных доходов населения;
- д) рост безработицы;

2) рыночные факторы:

- а) снижение емкости внутреннего рынка;
- б) усиление монополизма на рынке;
- в) нестабильность валютного рынка;
- г) рост предложения товаров-субститутов;

3) прочие внешние факторы:

- а) политическая нестабильность;
- б) стихийные бедствия;
- в) рост криминогенной ситуации.

Внутренние факторы возникновения кризиса подразделяются на:

1) управленческие:

- а) высокий уровень коммерческого риска;
- б) недостаточное знание конъюнктуры рынка;
- в) неэффективный финансовый менеджмент;
- г) плохое управление издержками производства;
- д) отсутствие гибкости в управлении;
- е) недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности;

2) производственные:

- а) необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;
- б) устаревшие и изношенные основные фонды;
- в) низкая производительность труда;
- г) высокие энергозатраты;
- д) перегруженность объектами социальной сферы;

3) рыночные:

- а) низкая конкурентоспособность продукции;
- б) зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.

Существуют следующие фазы кризиса предприятия:

- 1) снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле);
- 2) убыточность производства;
- 3) истощение или отсутствие резервных фондов;
- 4) неплатежеспособность.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти с системологических позиций. Любая организация является системой, потому что состоит из взаимосвязанных элементов, частей, компонентов и пр. и представляет собой целостность. При этом развитие организации, даже при ее количественном росте, не изменяет общих характеристик ее целостности, если, конечно, не происходит ее разрушения.

Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчивость. Факторы, влияющие на устойчивость системы, могут быть внешними и внутренними. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами, то внутренней.

Устойчивое состояние системы может быть в свою очередь стабильным и квазистабильным. Под стабильным состоянием системы понимают такое состояние, когда ни одна ее структурная составляющая не находится в переходном периоде или, другими словами, все структурные составляющие функционируют (осуществляют процессы жизнедеятельности) устойчиво.

Под квазистабильным состоянием системы понимают такое состояние, когда, по крайней мере, одна ее структурная составляющая находится в переходном периоде, но при этом на состоянии системы это либо вообще не сказывается, либо сказывается настолько незначительно, что исходя из целей изучения системы таким положением можно пренебречь.

В определении стабильных и квазистабильных состояний использовалось понятие «переходный период». Под переходным периодом понимается такой период, когда система или какой-либо ее значимый показатель изменяются качественным образом.

Переходный период может повлиять на систему (ее состояние) отрицательно или положительно, т.е. либо ухудшить, либо улучшить ее состояние. Когда речь идет об улучшении или ухудшении, то эти оценки вольно или невольно становятся в какой-то степени субъективными.

Наиболее четко кризисные явления прослеживаются в финансах предприятия. В реальном производстве предприятия могут возникать кризисные ситуации трех типов.

1) В самом производстве может иметь место затяжной техникотехнологический кризис при полном финансовом благополучии предприятия. Такая ситуация возникает в отношении технически отсталых предприятий, занимающих монопольное положение на рынке и продающих свою продукцию по завышенным ценам (типичная ситуация для экономики советского периода, например автомобильные заводы страны).

2) Высокоэффективное в технико-технологическом отношении предприятие, выпускающее с низкими издержками высококачественную продукцию, пользующуюся спросом в обществе, тем не менее попадает в тяжелое финансовое положение (вплоть до банкротства), по причине неотрегулированности денежных, финансовых, кредитных отношений на мезо- и макро- уровнях экономики (типичная ситуация для современной России).

3) Кризис реального производства на предприятии совпадает с финансовым кризисом, оба кризиса усиливают друг друга.

Неплатежеспособным, банкротом предприятие может быть только в качестве финансового субъекта, реальная экономика предприятия банкротом (техничко-технологический процесс и его факторы) быть не может в принципе. Она может быть антиэффективной, малоэффективной и высокоэффективной.

Антиэффективность – это когда ценность (стоимость) конечной продукции меньше, чем сумма ценностей (стоимости) всех факторов производства, израсходованных на производство этой продукции.

Малая эффективность – когда ценность конечной продукции лишь в малой степени превышает сумму ценностей всех факторов производства, израсходованных на производство данной продукции (мера превышения ценностей конечной продукции явно ниже среднего по отрасли или уровня экономики страны в целом).

Высокая эффективность – когда ценность конечной продукции в достаточной степени по понятиям и критериям общества превышает ценность всех факторов производства, израсходованных на производство этой продукции.

Нормальная эффективность – когда превышение ценности конечной продукции над ценностью израсходованных факторов производства соответствует общественно нормальному уровню.

При том, что антиэффективность, малая эффективность, нормальная эффективность, высокая эффективность могут быть достаточно адекватно измерены только в денежной форме, путем сопоставления цены конечной продукции и цены затрат ее производства, эффективность зависит прежде всего от процессов, происходящих в реальном секторе экономики. Для разработки программы реабилитации предприятия (плана внешнего управления) внешний управляющий на основании глубокого анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявляет факторы, приведших к кризису на предприятии, и указывает их в плане внешнего управления. Кроме того, в план внешнего управления (стабилизационную программу) входит комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия. Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений. В рамках "нормального" управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. Процедура внешнего управления прежде всего нацелена на мобилизацию внутренних ресурсов предприятия-должника, введение жесточайшего внутрифирменного контроля и учета, особенно за денежными потоками. Смело можно сказать, что кризис на предприятии означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах. Этому определению соответствует следующее неравенство: Денежные средства < Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах + Текущая финансовая потребность в оборотных средствах. Текущая финансовая потребность в оборотных средствах (ТФП) – наиболее простая и понятная часть формулы. ТФП определяется как сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов (включая проценты по ним), а также штрафов и пени (в случае просроченных платежей) за планируемый период. Покрывается денежными средствами или приемлемыми для кредиторов по содержанию и условиям взаимозачетными операциями. Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах (ТХП) представляет собой разницу между суммой производственных и непроизводственных расходов на планируемый период, с одной стороны, и объемом производственных запасов предприятия в пределах размеров, предусмотренных сметой, с другой. Иными словами, если по смете месячный расход сырья А составляет 10 млн. р., тогда как на складе его имеется лишь на 8 млн. р., то ТХП составляет 2 млн. р. Если же сырья на складе на 12 млн. р., то потребность в оборотных средствах отсутствует («отрицательной» потребности при этом не возникает). Определение порогового значения ТХП, невозможность обеспечения которого является критическим, зависит от отраслевой

принадлежности и других особенностей предприятия. Например, в химии и металлургии существует минимальный технологически допустимый объем производства, а для металлообработки нет. Объем постоянных (накладных) расходов также не может служить однозначным критерием порогового значения потребности в оборотных средствах, поскольку может быть скорректирован. ТХП покрывается денежными средствами или приемлемыми для предприятия по содержанию и условиям взаимозачетными операциями (т.е. поставкой в нужные сроки по приемлемой цене именно тех товаров и услуг, на которые и были бы потрачены денежные средства предприятия).

Сумма денежных средств является показателем для определения кризисного состояния предприятия.

Во-первых, каждая взаимозачетная операция может быть достаточно легко приведена к денежной оценке (с учетом стоимостных и временных потерь).

Во-вторых, конкретные краткосрочные активы сильно отличаются по степени ликвидности. Так, дебиторская задолженность может быть безнадежной независимо от формальных сроков и обязательств по ее погашению, а запасы готовой продукции – мертвым грузом. При этом их наличие никак не обеспечивает реальной платежеспособности предприятия, которую в конечном итоге определяют именно денежные средства. Уточню, упомянутый выше эквивалент денежных средств – это величина покрытия потребности предприятия в оборотных средствах за конкретный период времени неденежными видами краткосрочных активов предприятия. Например, если партия готовой продукции стоимостью 100 млн. р. будет в течение месяца путем взаимозачета обменена на сырье для производства на сумму 90 млн. то она является месячным эквивалентом денежных средств в размере 90 млн. р. Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по трем этапам:

- 1) Устранение неплатежеспособности;
- 2) Восстановление финансовой устойчивости;
- 3) Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Устранение неплатежеспособности может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Наступление неплатежеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия, т.е. образуется «кризисная яма». В этот момент чаще всего и начинаются «проблемы» с кредиторами предприятия. Кредиторы, пытаются вернуть свои средства путем арестов имущества. Все средства, поступающие на счет предприятия автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия замораживается, а штрафы и пени продолжают начисляться.

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в маневре денежными потоками для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением. Маневр осуществляется как уже полученными и материализованными в активах предприятия средствами, так и теми, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис.

Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией).

Рассмотрим мероприятия стабилизационной программы, обеспечивающие решение этой задачи. Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями. Продажа краткосрочных финансовых вложений – наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобили-

зации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен. Еще одно замечание. В условиях фактической стагнации фондового рынка дисконт при продаже ценных бумаг бессмысленно рассчитывать – они идут по той цене, по которой их готовы купить. Продажа дебиторской задолженности также очевидна и предпринимается в настоящее время многими предприятиями. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что дисконты здесь могут быть гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия. В некоторых случаях расчетный дисконт может составлять чуть менее 100 %, что, как и в случае с краткосрочными финансовыми вложениями, означает продажу по любой предлагаемой цене.

Продажа запасов готовой продукции сложнее, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами. Однако, суть стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений.

Продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось на одну неделю, а денег для его закупки нет. Поэтому для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно, по более высокой цене. Это еще один пример маневра прошлыми и будущими денежными средствами.

Продажа инвестиций (деинвестирование) может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли – если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса – верный путь к банкротству и ликвидации предприятия.

Продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов, как правило, входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать – это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации. Та же проблема присутствует и при мероприятиях по уменьшению ТХП. Для того чтобы минимизировать риск от подобного шага, необходимо ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом, с учетом следующих правил:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.