

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

А. Д. Чернявский
АНТИКРИЗИСНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Киев 2000

ББК 65.290-2я73
Ч-49

Рецензенты: *С. А. Ушацкий*, д-р экон. наук, проф.
В. Г. Федоренко, д-р экон. наук, проф.

Ответственный редактор *И. В. Хронюк*

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии
управления персоналом (протокол № 2 от 23.02.2000)*

Чернявский А. Д.

Ч-49 Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К.: МАУП,
2000. — 208 с.: ил. — Библиогр. в конце частей.

ISBN 966-608-027-3

В учебном пособии изложены наиболее актуальные вопросы антикризисного управления в современных условиях. Рассмотрены теоретические основы антикризисного управления, методы предкризисного и антикризисного управления, особенности кадрового менеджмента в кризисных ситуациях. Предлагаемый материал является логическим продолжением основных положений теории и практики управленческих дисциплин с учетом особенностей заочной формы обучения.

Для студентов всех форм обучения, преподавателей, руководителей предприятий всех форм собственности и предпринимателей.

ББК 65.290-2я73

- © А. Д. Чернявский, 2000
- © О. А. Линник
(дизайн обложки), 2000
- © Межрегиональная Академия
управления персоналом (МАУП), 2000

ISBN 966-608-027-3

ПРЕДИСЛОВИЕ

Реформирование экономики и системы управления в Украине с начала 90-х годов XX в. сопровождается комплексом кризисных явлений. В то же время целенаправленно реорганизируются экономические отношения, методы управления, изменяются формы собственности, а также организационные формы управления. Административно-командные методы управления предприятиями сменяются организационно-экономическими. Все перечисленные изменения требуют освоения менеджерами современных методов управления, и в первую очередь методов антикризисного управления.

Цель предлагаемого пособия — дать углубленное представление об известных методах антикризисного управления на основе изучения опыта развитых стран и накопленного отечественного опыта в данной сфере.

Предлагаемый в пособии материал является логическим продолжением основных положений теории и практики управленческих дисциплин с учетом особенностей заочной формы обучения.

Рассмотрены теоретические основы антикризисного управления, методы предкризисного и антикризисного управления, особенности кадрового менеджмента в кризисных ситуациях.

В конце каждой главы пособия приведены вопросы для повторения изученного материала и закрепления знаний, а в конце каждой части — список использованной и рекомендуемой литературы для желающих более глубоко изучить некоторые аспекты антикризисного управления.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Только более совершенное управление
может принести необходимые изменения.*

Э. Деминг

Глава 1

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ

Сущность глобализации

В последней четверти XX в. современная цивилизация развивалась и продолжает развиваться под влиянием процессов глобализации. Экономическая составляющая этих процессов является ведущей и связана прежде всего с источниками, факторами и формами хозяйственного развития общества, т. е. современными технологиями, инвестициями, рабочей силой, интеллектуальными и финансовыми ресурсами, современными методами и технологиями менеджмента.

К формам проявления процессов глобализации относятся: возрастающая роль мировой торговли и инвестиций; диверсификация мировых финансовых рынков и рынков рабочей силы; возрастающие роль и значение транснациональных корпораций (ТНК) в международных хозяйственных процессах; обострение глобальной конкуренции; возникновение глобального стратегического менеджмента.

Глобализация — продукт эпохи постмодерна, результат перехода от индустриальной стадии экономического развития к формированию основ ноосферно-космической цивилизации, предсказанной в начале XX в. академиком В. И. Вернадским — первым президентом Академии наук Украины (1919 г.).

Основные признаки и показатели процесса глобализации:

- возрастающая взаимозависимость экономик различных государств;

- возрастающее единство мирового хозяйства;
- усиление открытости национальных рынков;
- углубление международного разделения и международной кооперации труда.

Однако развиваются и негативные тенденции, среди которых выделяются:

- угроза глобальной ядерной катастрофы;
- возникновение парникового эффекта;
- вмешательство геной инженерии в природные данные человека;
- неконтролируемое увеличение народонаселения планеты;
- возможности клонирования.

В конце XX в. в отдельных государствах проявилась тенденция постепенно передавать часть функций управления наднациональным органам для внешнего контроля (ООН, Европарламент и т. п.). Одновременно с этой тенденцией отмечается и эффект “черного ящика”, например в период финансового кризиса 1997–1999 гг.

Тем не менее все больше государств включается в процессы глобализации, которые становятся постоянно действующим фактором внутренней и международной экономической жизни.

Последствия экономической глобализации

Процессы глобализации противоречивы по характеру своего влияния как на отдельные национальные экономики, так и на мировое хозяйственное развитие в целом. Глобализация, с одной стороны, расширяет возможности государств в отношении оптимального использования комплексов различных ресурсов, углубления и расширения данных стран в международном разделение труда, с другой — способствует обострению конкурентной борьбы, а также манипулированию огромными финансовыми и инвестиционными ресурсами, что представляет реальную угрозу для развития слаборазвитых государств.

Процессы глобализации неоднозначно и разнонаправленно влияют на государства и отрасли современного производства. Так, глобальные структурные трансформации способствуют развитию отраслей обрабатывающей промышленности и сферы услуг. В эти сферы переливаются капитал и квалифицированная рабочая сила. В других же отраслях, например в угольной, наблюдается острый дефицит капиталов и усиливается депрессивное влияние.

К глобальным структурным изменениям относится деиндустриализация, начавшаяся в 70-х годах XX в. вследствие мирового энергетического кризиса. Негативным результатом этого процесса является возврат к устаревшим традиционным структурам хозяйствования в некоторых государствах из-за слабости собственной ресурсной базы. Позитивное проявление деиндустриализации заключается в развитии современной сервисной экономики, ноосферизации производства, возникновении космических технологий, постепенном переходе к неэкономике и образованию постэкономических форм общества.

Наибольшую угрозу глобализация представляет для развивающихся стран, которые испытывают существенный недостаток в квалифицированных кадрах, хозяйственной инфраструктуре, институциях, экономически обоснованных программах для реализации имеющихся возможностей.

Наиболее благоприятные экономические результаты от глобализации получают промышленно развитые государства. Благодаря торговле, инвестированию, доступу к внешним источникам ресурсов развитые страны в результате глобализации имеют возможность постоянно заменять малоквалифицированную рабочую силу за счет ее притока из других государств.

Таким образом, в настоящее время на первый план выдвигаются проблемы международной экономической, а также бюджетной безопасности государств и регионов.

Глобализация экономического развития с конца XX в. стала решающим фактором современной цивилизации. Вызванные глобализацией невиданные до сих пор масштабы экономических потоков товаров и услуг сравнимы с мощными природными явлениями и катаклизмами, при которых экономически слабо развитые государства оказываются наиболее уязвимыми вследствие проявления кризисов, инициируемых экономическими, финансовыми, технологическими и другими факторами. Все это требует разработки и внедрения международных, национальных, региональных программ и механизмов защиты, которые бы предупреждали и смягчали негативные последствия глобализации.

Кризисные явления и ситуации

Кризис — это переломный этап в функционировании любой системы, на котором она подвергается воздействию извне или изнутри, требующему от нее качественно нового реагирования. Основная особенность кризиса заключается в угрозе разрушения системы.

Начиная с 50-х годов XX в. ученые и специалисты-менеджеры отмечают появление и накопление новых проблем, обусловленных как развитием научно-технического прогресса, так и осложнением внешних факторов политической, экономической и социальной нестабильности. Зарубежные специалисты по менеджменту отмечают, что начиная с 80-х годов XX в. руководители предприятий не распознают возникающие тенденции нестабильности до тех пор, пока последние не приобретают массового характера: предприятия не могут быстро реагировать на изменения и, как следствие, попадают в кризисные ситуации.

К факторам таких ситуаций относятся источники их возникновения, причины и уровень организационной принадлежности лиц, вовлеченных в кризис.

Кризисные ситуации и явления могут разворачиваться на различных уровнях: личности, группы людей, предприятия (организации, фирмы), отрасли, региона, государства, группы государств.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Понятие процесса глобализации в развитии современной цивилизации.
2. Основные признаки и показатели процесса глобализации.
3. Позитивные и негативные последствия глобализации.
4. Определение кризисной ситуации. Факторы кризисных ситуаций. Уровни, на которых могут разворачиваться кризисные ситуации.

Глава 2

КЛАССИФИКАЦИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ

Кризис представляет собой ситуативную характеристику функционирования любого субъекта как следствие неопределенности в его внешней и внутренней средах. В наиболее общем виде кризисные явления, обусловленные воздействием внешних и внутренних факторов (неопределенности), классифицируются по следующим основным причинам их возникновения:

- внезапно наступившие непредвиденные события во внешней среде (изменение политической ситуации в государстве, изменение налогового законодательства и цен, колебания валютного курса и т. д.);

- изменения отношений субъекта управления с его контрагентами;
- изменения внутри субъекта управления;
- изменения, происходящие благодаря научно-техническому прогрессу, результатом чего является формирование новых подходов, взглядов и ориентиров.

Степень предсказуемости кризисных явлений и ситуаций зависит от факторов, которые условно делятся на две группы:

- *внешние факторы*, не зависящие от субъекта управления (сложно поддающаяся оценке политика государства в отношении формирования экономической инфраструктуры, приоритеты в распределении государственных заказов и т. п.);
- *внутренние факторы*, зависящие от субъекта управления (недостаток финансовых средств на модернизацию оборудования, низкий уровень квалификации кадров, нехватка источников достоверной информации и др.).

В повседневной деятельности все субъекты управления испытывают на себе влияние внешних и внутренних факторов, которые необходимо постоянно отслеживать и учитывать. При этом одним из наиболее важных инструментов является постоянно проводимый мониторинг (исследование). В процессе мониторинга накапливается информация, которой субъект управления обменивается с внешней средой, что позволяет своевременно определять потенциальные кризисные явления и ситуации.

Кризисные явления и ситуации наиболее полно можно классифицировать по признакам, приведенным в табл. 1.

Опыт показывает, что источники кризисных явлений могут находиться за пределами государственных границ, как это было в 1997–1998 гг., когда в ряде стран Юго-Восточной Азии начался мировой финансовый кризис. По истечении времени оказалось, что только четыре государства — Польша, Украина, Хорватия и Словения — сумели принять достаточно эффективные антикризисные меры в условиях валютного кризиса.

Уровень возникновения кризисных явлений. Наибольшее количество кризисных явлений наблюдается на микроуровне. Исследователи считают, что ежегодно 10–20 % малых предприятий попадают в кризисные ситуации и в среднем около 10 % из них прекращают свою деятельность.

Значительно реже кризисные явления возникают на уровне отрасли. Обычно кризисные явления отраслевого характера возникают

КЛАССИФИКАЦИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ И СИТУАЦИЙ

№ п/п	Классификационный признак	Вид кризисных явлений и ситуаций
1	Принадлежность к стране функционирования субъекта управления	Внешние за пределами страны Внутренние в пределах страны
2	Уровень возникновения	Субъекта управления (микроуровневые) Отраслевые (групповые) Межотраслевые Региональные Государственные Мировые (глобальные)
3	Сфера происхождения	Социально-политические Административно-законодательные Производственные Коммерческие Финансовые Природно-экологические Демографические Геополитические
4	Причины возникновения	С неопределенностью относительно будущего С недостатком информации Личностные (субъективные)
5	Степень системности	Системные Не системные (уникальные)
6	Возможность прогнозирования	Прогнозируемые Частично прогнозируемые
7	Степень реализации	Реализовавшиеся Не реализовавшиеся
8	Время принятия решения по антикризисному управлению	С заранее выработанной стратегией управления С принятием текущих решений по антикризисному управлению
9	Влияние на деятельность субъекта управления	Разрушающие субъект управления Частично разрушающие субъект управления Не влияющие на субъект управления

вследствие неправильной экономической политики государства. То же самое можно сказать и о возникновении кризисных ситуаций на межотраслевом уровне.

На региональном уровне кризисные явления возникают, как правило, по экологическим причинам (вследствие наводнений, засух и пр.), а

также из-за глобальных техногенных катастроф (например, авария на Чернобыльской АЭС).

В целом кризисные явления возникают по различным причинам. Например, для Украины в 1990—1992 гг. был характерен финансовый кризис, вызванный тем, что в 1990 г. все республики в составе СССР приобрели статус самостоятельных субъектов. Однако реальное право эмиссии денежных знаков имела только Российская Федерация, которая таким путем решала собственные финансовые проблемы в ущерб другим республикам.

Очень серьезной для Украины является демографическая проблема. Японские ученые установили, что превышение количества пенсионеров более чем на 15 % над численностью трудоспособного населения страны приводит к замедлению темпов экономического развития государства.

Основной причиной возникновения кризисных явлений специалисты считают неопределенность будущего развития экономики и производственных отношений, которая обуславливает сложности в прогнозировании деятельности субъектов хозяйствования. Поэтому большинство специалистов основным качеством топ-менеджера считают его способность предвидеть будущее развитие событий.

Степень системности имеет решающее значение для предвидения кризисного явления. Поэтому знание циклов экономического развития позволяет менеджеру своевременно обнаружить признаки кризисных явлений и подготовить антикризисные мероприятия.

Возможность прогнозирования кризисных явлений и ситуаций основана на изучении существующих теорий их происхождения, законов развития экономики, производственных и социальных отношений и других законов. Степень реализации кризисных явлений представляет для менеджера важнейший фактор, который может привести к неблагоприятным последствиям. И наоборот, не реализовавшиеся кризисные явления не влияют на деятельность субъектов управления.

Наличие достаточного запаса времени для принятия решения по антикризисному управлению играет главную роль в условиях постоянного дефицита времени в кризисных ситуациях. Основными документами для принятия решения служат стратегический план развития предприятия и перечень антикризисных мероприятий. При их отсутствии менеджеры принимают решения “на ходу”, в условиях стресса и дефицита времени. Исследования показали, что в стрессовом состоянии уровень мышления человека снижается на 90 % от нормального.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Определение понятия “кризис”. Основные причины и факторы возникновения кризисов.
2. Классификация кризисных явлений по уровням их возникновения.
3. Классификация кризисных явлений по сферам их происхождения.
4. Классификация кризисных явлений по степени их влияния на деятельность субъекта управления.

Глава 3

ЦИКЛИЧНОСТЬ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ: ЗАКОНОМЕРНОСТЬ И ПОВТОРЯЕМОСТЬ

Цикличность процессов наблюдается повсюду: в природе, человеческом обществе при развитии социальных и экономических явлений, а также в производстве. Социальные и экономические явления, развитие производства протекают циклично путем чередования подъемов и спадов, но по восходящей кривой. Временной лаг между спадами и подъемами составляет цикл развития. Наибольшее внимание уделяется исследованию периодичности и продолжительности экономических и производственных циклов.

В 20-х годах XX в. экономист-аграрник профессор Н. Кондратьев (1892–1938) разработал теорию экономических циклов (ныне она известна как теория длинных волн). Он считал, что существуют большие циклы развития промышленности и сельского хозяйства (48–55 лет) и малые (8–10 лет). Большой цикл состоит из повышающей и понижающей волн (рис. 1). Первая волна относится к оживлению и подъему промышленности и сельского хозяйства, вторая — к их спаду. Малые циклы экономического развития вписываются в большие циклы. При этом характер малого цикла зависит от того, на какую волну большого цикла он приходится: если на повышающую, то эффект экономического подъема усиливается, а кризисные явления ослабевают; если же на понижающую, то кризис и депрессия усиливаются, а производство снижается (рис. 2). Таким образом, Н. Кондратьев выделил 2,5 больших цикла за 140 лет (с 80-х годов XVIII в. до 20-х годов XX в.).

По мнению Н. Кондратьева, длинные повышающие волны были связаны с коренными качественными сдвигами в развитии производительных сил и производственных отношений:

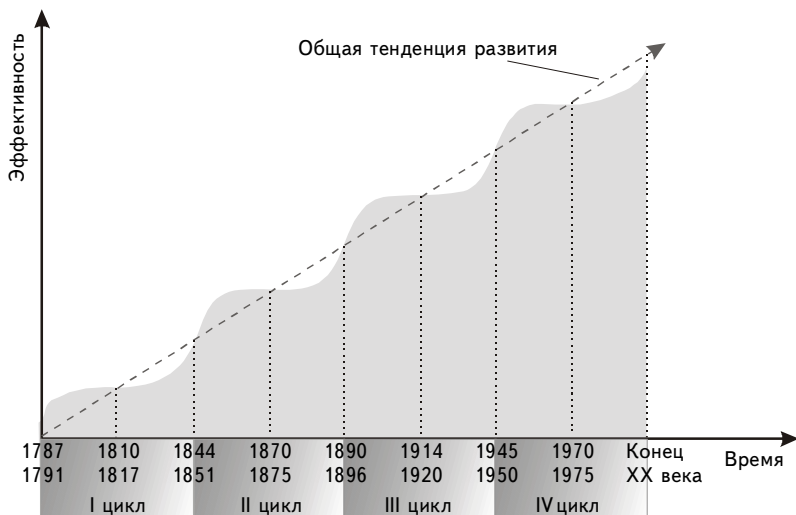


Рис. 1. Периодичность и продолжительность экономических и производственных циклов (по Н. Кондратьеву)

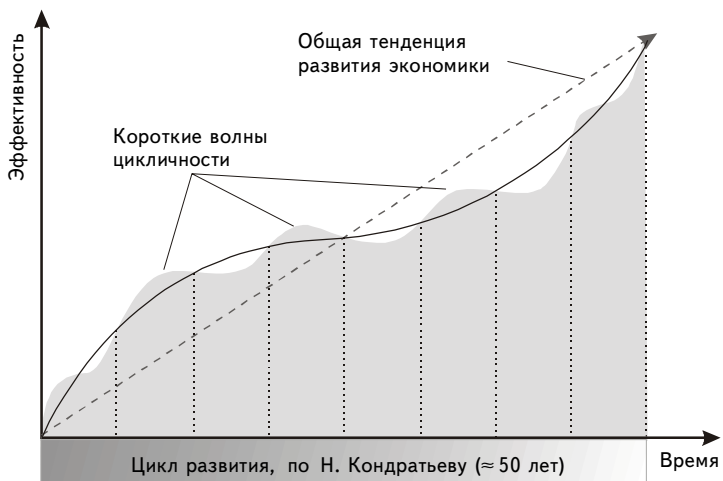


Рис. 2. Принцип наложения коротких волн цикличности развития экономики на длинную волну (по Н. Кондратьеву)

- переходом от стадии капиталистической кооперации и мануфактуры к стадии крупного машинного производства в результате промышленной революции и создания адекватной материально-технической базы машинного производства;
- переходом от господства частной индивидуальной собственности на капитал к господству акционерного капитала в середине XIX в.;
- переходом от капитализма свободной конкуренции к корпоративному капитализму XX в. в результате электротехнической революции, концентрации и централизации капитала и производства;
- формированием корпоративно-государственного капитализма в период между двумя мировыми войнами на основе повышения степени обобществления и интернационализации капитала и производства. В настоящее время, по мнению профессора В. Осокиной, к началу большой повышающей волны, согласно теории Н. Кондратьева, следует отнести качественные сдвиги, вызванные научно-технической революцией, развитием кибернетики, электроники и внедрением государственного стратегического планирования экономики.

Таким образом, хронометрическую последовательность повышающих и понижающих циклов, по Н. Кондратьеву, можно представить следующим образом:

1-й цикл:

повышающая волна — с 1787—1791 до 1810—1817 гг.;

понижающая волна — с 1810—1817 до 1844—1851 гг.

2-й цикл:

повышающая волна — с 1844—1851 до 1870—1875 гг.;

понижающая волна — с 1870—1875 до 1890—1896 гг.

3-й цикл:

повышающая волна — с 1890—1896 до 1914—1920 гг.;

понижающая волна — с 1914—1920 до 1945—1950 гг.

4-й цикл:

повышающая волна — с 1945—1950 до 1970—1975 гг.;

понижающая волна — с 1970—1975 гг. до конца XX в.

На основании теории Н. Кондратьева можно с высокой степенью вероятности предвидеть периодичность спадов и подъемов производства. Ценность этой теории заключается в том, что она является мето-

дологией прогнозирования цикличности и характера развития экономики.

Весомый вклад в развитие теории циклов в 30–40-х годах XX в. внес английский экономист Дж. Кейнс. По его мнению, решающую роль в формировании и периодичности циклов играет предельная эффективность капитала, т. е. предел наибольших издержек и наименьших доходов его функционирования. Кроме того, Дж. Кейнс полагал, что причиной цикличности является психологический закон потребления, согласно которому люди с ростом доходов увеличивают потребление, но в еще большей пропорции возрастает та доля дохода, которую они сберегают.

В формировании экономического цикла участвуют, по Дж. Кейнсу, следующие факторы: совокупное потребление, предельная эффективность капитала, психологический закон потребления, связанный со сбережениями и накоплениями. Ученый считал, что продолжительность экономического цикла зависит от продолжительности службы таких элементов основных фондов, как оборудование, машины, а также прибыль, срок издержек избыточных запасов товаров и услуг, произведенных сверх спроса. По его мнению, срок реализации этих запасов составляет 3–5 лет. На основании своей теории Дж. Кейнс разработал практические рекомендации по применению экономических методов ограничения последствий спадов производства путем государственного регулирования экономики через ставки процентов, инвестиции, кредиты, налоги, цены и другие экономические рычаги.

Теории экономических циклов Н. Кондратьева и Дж. Кейнса раскрывают основные закономерности, периодичность и структуру циклов. Учет их в повседневной практике менеджмента позволяет разработать подходы к управлению в условиях кризисных ситуаций. Это особенно актуально в настоящее время, когда кризисные явления приобретают все более острый характер.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Цикличность и повторяемость кризисных явлений (циклы Н. Кондратьева и Дж. Кейнса, их краткая характеристика).
2. Характеристика длинных волн Н. Кондратьева и причины их возникновения.
3. Характеристика циклических волн Дж. Кейнса и факторы их возникновения.

Особенности кризиса 1929—1933 гг. в США

В 1926—1928 гг. экономика США была на подъеме. Национальный доход возрос с 32 млрд дол. США (далее — дол.) в 1913 г. до 89,7 млрд дол. в 1927 г., или в 2,8 раза (а в сопоставимых ценах — в 1,7 раза). Повышалась рентабельность производства, увеличивались дивиденды, а следовательно, и курсы акций. Так, средняя цена акций компании АТТ увеличилась со 151 дол. в 1926 г. до 185,5 дол. в 1927 г., компании “General Electric” — соответственно с 95,5 до 146,6 дол., компании “Steel Corporation” — соответственно с 130,75 до 144,25 дол. Быстро расширялся рынок ценных бумаг США, стоимость которых к концу 20-х годов XX в. составила 50 млрд дол. Однако акционерный капитал в меньшей мере направлялся на развитие производства, в большей — на покупку других ценных бумаг. Половина эмитированных ценных бумаг при этом не была обеспечена. Инвесторы активно вкладывали деньги в ценные бумаги, приобретая их на вторичном рынке. Для этого они брали кредиты в банках, использовавших денежные вклады граждан и временно свободные средства компаний. Учетная ставка, на которую ориентировались банки США, была самой низкой среди развитых стран — 3,5—4 % в 1926—1927 гг. (Великобритания — 4,5—5 %, Германия — 5—8 %, Франция — 5—7,5 %). Около 40 % всех инвесторов покупали акции в кредит под незначительное маржинальное обеспечение. В результате произошел инвестиционный “перегрев”.

Предприятия США, потеряв заказы, начали свертывать производство, курсы их акций стали падать. Коммерческие банки требовали возврата ссуд, а владельцы ценных бумаг стали их продавать, чтобы вернуть кредиты. На Нью-Йоркской фондовой бирже 24 октября 1928 г. произошло резкое падение курсов акций. Цена акций понизилась более чем на 100 пунктов. Кредиты банкам не возвращались, предприятия теряли деньги на банковских счетах, а граждане — сбережения в банках. За короткий период разорились 32 тыс. частных компаний. В США объем внутреннего национального продукта (ВНП) за 1929—1933 гг. в текущих ценах снизился в 1,9 раза (табл. 2). Уменьшился объем производства инвестиционных товаров и товаров длительного пользования. Спад капиталовложений был еще большим, чем спад ВНП. Личные доходы граждан понизились на 45 %. При этом поку-

пались товары лишь кратковременного пользования. Предприниматели сократили капиталовложения, упал спрос на продукцию, простаивали производственные мощности. В 1933 г. количество безработных в США достигло 25 % общей численности занятых.

Таблица 2

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ США ПОСЛЕ КРИЗИСА 1929–1933 гг.

Показатель	1929 г.	1933 г.	1940 г.
Объем ВВП (в текущих ценах):			
млрд дол.	103,9	56	100,4
% к 1929 г.	100	53,9	96,6
Объем промышленной продукции в сопоставимых к 1929 г. ценах, %	100	70,2	101
Объем промышленной продукции, % к 1929 г.	100	64,1	114,3
Валовой объем внутренних частных инвестиций (в текущих ценах), млрд дол.	16,7	1,6	13,4

Кризис был вызван монетарными причинами, и бороться с ним надо было монетарными методами, более действенными в условиях инфляции. В тот период в США отсутствовала инфляция, цены снижались.

На протяжении столетий золото и серебро представляли собой ценные валютные металлы, которые были положены в основу денежного обращения. До настоящего времени о стабильности денежной системы государства судили по количеству драгоценных валютных металлов, которые сохраняются в государственных хранилищах. Наличие и нехватка валютных металлов в государстве оказывали решающее влияние на инфляционные процессы. Хотя в большинстве государств привязка денежной эмиссии к золотому резерву отменена (например, в США — в 1968 г., в Швейцарии — с 1 января 2000 г.), тем не менее в настоящей работе прослежено влияние этой привязки на инфляцию денег из валютных металлов в кризисных условиях и ситуациях.

В данной ситуации для преодоления спада производства и сокращения безработицы монетарных методов было недостаточно.

Для выхода из кризиса в США применялись экономико-организационные меры, меры государственного воздействия на экономику, финансы, рынок ценных бумаг, а именно:

- правительство регулировало заработную плату (путем установления минимума), цены, продолжительность рабочего дня (был установлен максимальный рабочий день), процесс конкуренции в промышленности;

- правительственные органы реализовали ряд программ-заказов (стратегическое сырье, материалы, оборудование), которые оплачивались из Федерального бюджета;
- была разработана и реализована Федеральная программа чрезвычайной помощи. Ее объем финансирования составил 1 млрд дол., из них 50 млн дол. было передано в распоряжение штатов, а остальная часть выдавалась с условием, что на каждый доллар федеральных средств правительства штатов и местные органы власти выделяют еще по 3 дол. на меры по снижению безработицы;
- осуществлялись государственная поддержка и стимулирование жилищного и дорожного строительства, гидромелиорации, обустройства национальных парков. В 1933 г. была создана Судная корпорация владельцев жилья, эмитировавшая облигации для обеспечения рефинансирования закладных. В 1938 г. организована Федеральная ипотечная ассоциация (“FNMA”, или “Файн-Мэй” — FM). После выдачи ипотечными банками кредитов гражданам на покупку жилья банки продавали эти кредиты (долговые обязательства граждан) FM. Полученные FM деньги служили кредитами, выдаваемыми ипотечными банками другим гражданам;
- в 1933 г. по решению Президента США Ф. Рузвельта были закрыты коммерческие банки и в течение двух недель проведена их ревизия. Около 1/3 проблемных банков было ликвидировано. Реконструктивная финансовая корпорация взяла на себя функции разорившихся банков. Функции инвестиционного института (операции по покупке и продаже ценных бумаг) могли выполнять только специальные инвестиционные организации (инвестиционные компании, инвестиционные фонды, инвестиционные банки);
- было сокращено производство сельскохозяйственной продукции, цены на нее повысились. В качестве компенсации фермерам предоставлялись субсидии. Цены на промышленные товары и сельскохозяйственную продукцию должны были соответствовать соотношению среднего уровня сельскохозяйственных и промышленных цен за предшествующее Первой мировой войне пятилетие;
- в 1930 г. принят закон о таможенном тарифе, после чего пошлина на импортные товары составляла в среднем 30–40 % (иногда 70 %).

Применялись следующие монетарные методы:

- снижена официальная учетная ставка в Нью-Йоркском резервном банке с 6 % (октябрь 1929 г.) до 1,5 % (сентябрь 1931 г.);
- принято решение об увеличении закупок Федеральной резервной системой векселей и государственных ценных бумаг на открытом рынке;
- в 1934 г. Федеральная резервная система передала золото в распоряжение казначейства. Одновременно было принято решение об отказе от золотого стандарта, прекращении экспорта золота, установлении свободного курса доллара относительно других валют;
- планировалось увеличение расходов Федерального бюджета за счет возрастания государственного долга (бюджетного дефицита).

Все перечисленные меры позволили привести ВВП США в 1940 г. к уровню 1929 г.

Причины отсутствия инфляции во время “великой депрессии”

Исследователи “великой депрессии” в США единодушно отмечают, что в условиях жесточайшего кризиса инфляция не возникла. Этот факт объясняется широким использованием в денежном обращении серебряных монет. В конце XIX — начале XX в. в мире наряду с бумажными денежными знаками в обороте были монеты из валютных металлов — золота и серебра. В Европе с началом Первой мировой войны были изъяты из обращения золотые монеты, а серебряные по-прежнему использовались в качестве денег.

В США после начала “великой депрессии” продолжали выпускать высокопробные серебряные монеты (табл. 3), которые находились в денежном обращении.

Следует подчеркнуть, что США были одним из немногих воюющих государств, которое во время Второй мировой войны в период военного кризиса не только не прекратило выпуск серебряных монет, но и начало в 1942 г. чеканку новой серебряной монеты достоинством 5 центов.

**ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЕБРЯНЫХ МОНЕТ США,
ИМЕВШИХ ХОЖДЕНИЕ В XX в.**

Номинал	Масса, г	Проба металла	Годы выпуска
1 доллар	26,73	900	1840–1935
1 торговый доллар	27,21	900	1873–1885
1/2 доллара	12,5	900	1873–1964
1/4 доллара	6,25	900	1873–1964
20 центов	5,0	900	1873–1964
1 дайм	2,5	900	1873–1964
5 центов	5,0	350	1942–1945

**СССР: ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСА
НЕУРЕГУЛИРОВАННЫХ КРИЗИСОВ**

Истоки кризисов

Создание Союза Советских Социалистических Республик в 20-х годах XX в. было результатом глобального военно-политического кризиса — Первой мировой войны 1914–1918 гг., — охватившего в тот период большинство государств мира. После распада Российской империи вследствие кризиса управления, который четко проявился в ходе военного столкновения с Германской, Османской и Австро-Венгерской империями в 1914–1917 гг., на ее территории в 1918 г. образовалось несколько государств, крупнейшими из которых были РСФСР, Польша и Украинская Народная Республика. Следует отметить, что 2/3 продукции Российской империи производилось на территории так называемой Малороссии, которая простиралась от р. Дунаевец (приток р. Вислы) на западе до Кавказских гор, включая Кубань и частично Северный Кавказ на востоке. На юге эта территория примыкала к Черному и Азовскому морям, на севере — к нечерноземным районам Великороссии. Нынешние административные области Российской Федерации — Воронежская, Курская, Орловская, Белгородская и Ростовская — были заселены преимущественно украинцами и входили в состав Малороссии.

Кризис системы управления Российской империи способствовал увеличению количества радикальных партий и движений, среди которых наиболее революционными настроениями отличались Российская социал-демократическая рабочая партия (большевиков) (РСДРП(б)) и партия левых эсеров. В результате военного переворота в октябре

1917 г. власть в столице России Петрограде захватили леворадикальные партии, создавшие коалиционное правительство.

Итак, к концу 1917 г. на территории Российской империи созрели и развились такие кризисные явления.

1. Кризис государственного управления.
2. Экономический кризис, вызванный спадом производства товаров потребления из-за отвлечения производственных мощностей, сырья и рабочей силы на военные нужды.
3. Продовольственный кризис, вызванный спадом производства агропродукции из-за мобилизации в армию 10 млн крестьян, составлявших основную солдатскую массу армии, и лошадей как основной производительной силы сельского хозяйства.

К тому времени в России уже не было валютно-денежных резервов, возрастали темпы инфляции.

Одновременно развивалось национальное самосознание народов, населявших Российскую империю. В результате в декабре 1917 г. из состава империи вышли Финляндия и Польша. Ряд других государств, в первую очередь Украина и прибалтийские страны — Литва, Латвия, Эстония, заявили об автономизации и создании своей государственности.

Правительство РСФСР, возглавляемое большевиками, принимало отчаянные усилия по выходу из кризиса.

Во-первых, был заключен сепаратный мирный договор с Германией и Австро-Венгрией, который позволил прекратить военные действия и сократить военные расходы.

Во-вторых, были национализированы крупные предприятия, банки и резервы сырья.

В-третьих, крестьянам были переданы в собственность помещичьи земли.

Кроме того, в 1918 г. РСФСР были предприняты попытки вооруженной силой захватить сырьевые, продовольственные и энергетические ресурсы соседних государств: Украины, Польши, Эстонии, Латвии, Литвы. Так, в январе 1918 г. была развязана первая война с Украиной.

Принятые правительством РСФСР антикризисные меры не могли сразу решить первоочередные задачи: обеспечить население промышленных центров — Москвы и Петрограда — продовольствием и товарами, а также обеспечить промышленность РСФСР сырьем и энергоресурсами.

К трем указанным кризисам добавилась четвертый — энергетический. Основными энергоносителями в тот период были уголь из До-

нецкого бассейна (Украина) и нефть из Закавказья. Эти сырьевые ресурсы перестали поступать из-за отсутствия у предприятий РСФСР средств на их покупку.

Попытки РСФСР силой отобрать у соседних молодых государств принадлежащие им энергетические и продовольственные ресурсы и сырье окончились безрезультатно: агрессивные устремления РСФСР в 1918 г. были пресечены молодыми независимыми государствами с помощью войск Германии и Австро-Венгрии.

К середине 1918 г. в РСФСР развалилось коалиционное правительство: демократические партии, не согласные с политикой большевиков и левых эсеров, вышли из правительства; правые эсеры подняли восстание в некоторых городах РСФСР, которое было жестоко подавлено.

Правительство большевиков и левых эсеров пыталось решить продовольственную проблему путем реквизиций продовольствия у крестьян; в результате начались крестьянские бунты в различных регионах РСФСР. Казачьи области на Дону, Кубани, в Ставрополье требовали автономии. Одновременно начался активный отток за границу элиты бывшей Российской империи — правительственных чиновников, владельцев предприятий, интеллигенции. Следует отметить, что офицерский корпус России в своей массе поддержал коалиционное правительство РСФСР: из двухсоттысячного офицерского корпуса против Красной Армии, сформированной в 1918 г., выступило около 20 тыс. офицеров.

Неурегулированные кризисы и сопротивление значительной части населения привели к гражданской войне. В ходе этой войны правительство РСФСР сформировало под руководством известного политического деятеля Л. Троцкого достаточно боеспособную Красную Армию, основу которой составили рабочие, не имевшие работы на простаивавших предприятиях центральной части РСФСР, матросы Балтийского флота, не хотевшие умирать в голодающем Петрограде, солдаты бывшей Российской армии, не желавшие возвращаться в разоренные деревни, военнопленные чехи, венгры, австрийцы, революционно настроенные и поддавшиеся пропаганде большевиков. Одновременно были созданы карательные органы РСФСР — Чрезвычайная Комиссия и Военно-революционные трибуналы. Основными задачами правительства РСФСР в период гражданской войны были:

- физическое уничтожение элиты бывшей Российской империи — государственных деятелей, помещиков, фабрикантов, интеллигенции;

- решение продовольственной и энергетической проблем путем захвата продовольствия и энергетических ресурсов Украины и других соседних государств.

В течение 1918—1920 гг. в РСФСР было уничтожено, по оценке современных историков, около 2 млн чел., составлявших элиту Российской империи; были подавлены крестьянские бунты, разгромлены казачьи формирования на Дону и Кубани.

В 1919—1920 гг. были оккупированы значительные территории Украины и Закавказья, на которых действовали пророссийские марионеточные правительства. Так, в Украине Военно-революционный комитет в составе 5 чел. обладал всей полнотой власти.

К началу 1921 г. правительство РСФСР частично преодолело кризисные явления продовольственного и энергетического снабжения центральных районов РСФСР. Тогда же председатель Совета Народных Комиссаров В. И. Ульянов-Ленин с целью преодоления финансового кризиса предложил восстановить денежную систему бывшей Российской империи, основанную на серебряном рубле и золотом червонце (табл. 4, 5).

5 ноября 1921 г. В. И. Ленин написал статью “О значении золота теперь и после полной победы социализма”, в которой обосновывал необходимость восстановления роли денег из валютных металлов. “Это кажется странным. Коммунизм и торговля?! Что-то очень уже несвязное, несуразное, далекое. Но если поразмыслить экономически, одно от другого не дальше, чем коммунизм от мелкого, крестьянского, патриархального земледелия. Когда мы победим в мировом масштабе, мы, думается мне, сделаем из золота общественные отхожие места на улицах нескольких городов мира. Это было бы самым “справедливым” и наглядно-назидательным употреблением золота...” [7, т. 44, с. 225—226].

“...Пока же: беречь надо в РСФСР золото, продавать его подороже, покупать на него товары подешевле” [7, т. 45, с. 283].

Таким образом, в СССР была восстановлена (с тем же названием монет) денежная система царской России, которая формировалась на протяжении 200 лет.

Анализ выпуска монет в РСФСР, а затем в СССР показал, что в течение 1923—1924 гг. чеканились высокопробные серебряные монеты достоинством 1 рубль и 50 копеек. В 1925 г. серебряные рубли не чеканились, продолжался выпуск монет достоинством 50 копеек и низкопробных монет достоинством 20, 15 и 10 копеек. В 1928 г. чеканка

**ХАРАКТЕРИСТИКА МОНЕТ РОССИИ
ИЗ ВАЛЮТНЫХ МЕТАЛЛОВ В КОНЦЕ XIX — НАЧАЛЕ XX в.**

Номинал	Металл монеты	Масса, г	Проба металла	Годы выпуска
15 рублей (империал)	Золото	12,8	900	1895—1897
10 рублей	—	8,5	900	1895—1897
5 рублей	—	4,25	900	1897—1914
1 рубль	Серебро	19,99	900	1886—1915
50 копеек	—	9,99	900	1886—1914
25 копеек	—	4,99	900	1886—1901
20 копеек	—	3,6	500	1867—1917
15 копеек	—	2,7	500	1867—1917
10 копеек	—	1,8	500	1867—1917

Таблица 5

**ХАРАКТЕРИСТИКА МОНЕТ РСФСР И СССР
ИЗ ВАЛЮТНЫХ МЕТАЛЛОВ**

Номинал	Металл монеты	Масса, г	Проба металла	Годы выпуска
1 червонец РСФСР	Золото	8,5	900	1923
1 рубль РСФСР	Серебро	19,99	900	1921—1922
1 рубль СССР	—	19,99	900	1924
50 копеек РСФСР	—	9,99	900	1921—1922
50 копеек СССР	—	9,99	900	1924—1927
20 копеек РСФСР	—	3,6	500	1921—1923
20 копеек СССР	—	3,6	500	1924—1925 1927—1931
15 копеек РСФСР	—	2,7	500	1921—1923
15 копеек СССР	—	2,7	500	1924—1925 1927—1931
10 копеек РСФСР	—	1,8	500	1921—1923
10 копеек СССР	—	1,8	500	1924—1925 1927—1931

высокопробных монет достоинством 50 копеек прекратилась и до 1931 г. выпускались низкопробные монеты достоинством 20, 15 и 10 копеек. Выпуск низкопробных монет свидетельствовал о нарастании кризисных явлений в экономике страны. В 1931 г. в СССР серебряные монеты достоинством 20, 15 и 10 копеек были заменены медно-никелевыми монетами того же достоинства, но другого дизай-

на. Все это указывало на дальнейшее развитие кризисных явлений в экономике страны.

Также известно, что в СССР развивались и усиливались продовольственный кризис, кризис системы управления в промышленности и сельском хозяйстве. Возрастали темпы инфляции, которая протекала в скрытой форме и проявлялась в виде дефицита товаров и продовольствия. Вследствие этого правительство СССР было вынуждено провести в 1937 г. денежную реформу с целью изъятия у населения накопившейся денежной массы, не обеспеченной товарами.

Для выхода из экономического кризиса В. И. Ленин предложил так называемую новую экономическую политику (НЭП), которая была призвана восстановить мелкое производство, основанное на частной собственности.

Одновременно другой известный политический деятель Л. Д. Троцкий (Бронштейн) впервые в мире предложил систему государственного планирования, которая стала серьезным научным достоянием нынешней цивилизации.

Следует отметить, что в 1921–1922 гг. произошла массовая эмиграция российской интеллигенции, не согласной с идеологической политикой большевиков. РСФСР оказалась в экономической блокаде и политической изоляции. Правительство страны понимало необходимость подготовки новых кадров управленцев во всех сферах народного хозяйства. Для этой цели были созданы различные учебные заведения, прежде всего для подготовки офицерских кадров Красной Армии, которая в 1920 г. потерпела сокрушительные поражения на западном фронте в боях против Польши, Литвы, Латвии и Эстонии. В результате военных действий к Польше отошли значительные территории на западе Украины и Белоруссии. Таким образом, в РСФСР усилился военно-политический кризис. Экономическая блокада со стороны мирового сообщества не способствовала выходу страны из системного кризиса. Положительными аспектами для разрешения продовольственного кризиса были передача крестьянам собственности на землю и уменьшение налогов на сельскохозяйственных производителей.

Однако большевистское правительство искало более радикальные пути выхода из кризиса и экономической блокады.

В 1924 г. после смерти В. И. Ульянова-Ленина генеральный секретарь ЦК ВКП(б) И. В. Сталин (Джугашвили) взял курс на создание централизованного тоталитарного государства.

К концу 1922 г. был образован Союз Советских Социалистических Республик, в который вошли РСФСР, УССР, БССР и Закавказская Федерация, состоявшая из Грузии, Азербайджана, Армении и ряда автономных республик Кавказа.

Все суверенные государства, вошедшие в СССР, лишились таких основополагающих принципов суверенного государства, как национальная армия, независимая внешняя политика и внешняя торговля, национальная валюта.

Начиная с 1924 г. правительство СССР проводило политику уничтожения частного предпринимательства путем ужесточения налогового бремени для частных предприятий и одновременно создавало различные коллективные организации, освобожденные от налогов. В стране ощущался острый недостаток специалистов и руководителей предприятий. Выход из искусственно созданного кризиса системы управления правительство видело в организации крупных монопольных объединений и трестов, которые в сочетании с системой государственного планирования производства были призваны разрешить кризис этой системы.

Для решения продовольственной проблемы правительство СССР в 1928—1930 гг. создавало крупные коллективные и государственные сельскохозяйственные предприятия. Для этого были отобраны земли у крестьян и проведена массовая коллективизация сельских производителей. В знак стихийного протеста крестьяне уничтожили более 10 млн голов крупного рогатого скота и лошадей. В процессе коллективизации были высланы в Сибирь и в северные районы РСФСР миллионы крестьянских семей. Последствия коллективизации были катастрофическими: производство товарного зерна в начале 30-х годов уменьшилось в сравнении с 1928 г.; в 1932—1933 гг. от голода погибло около 10 млн чел., в основном в Украине; производительность труда работников в государственных сельскохозяйственных предприятиях снизилась вдвое.

Руководители республик, вошедших в состав СССР, начали понимать пагубность проводимой политики и стали критиковать партийное союзное руководство. В ответ ЦК КПСС сначала проводил “партийные чистки”, а затем с 1937 г. перешел к физическому уничтожению руководителей союзных республик. В 1937 г. все члены правительства Украины, кроме министра внутренних дел К. Е. Ворошилова, были арестованы и расстреляны в Быковнянском лесу под Киевом. Аналогичные репрессии проводились на всей территории СССР.

Таким образом, в течение 1937–1938 гг. в Советском Союзе было создано тоталитарное правительство, деятельность которого привела к таким последствиям.

1. Вся полнота государственной и партийной власти была сосредоточена у Политбюро ЦК ВКП(б), в состав которого входило менее 20 чел., принимавших все решения.
2. Органом планирования был Государственный плановый комитет, который разрабатывал пятилетние планы по всем направлениям хозяйственной деятельности. Их выполнение было обязательным, а невыполнение преследовалось в административном и уголовном порядке.
3. Повсеместно действовали карательные органы, которые устранили всех недовольных. Так, в 1940 г. в тюрьмах и лагерях находилось 20 млн 700 тыс. чел., из которых около 13 млн чел. были расстреляны во внутренних тюрьмах.
4. Были уничтожены почти все руководители союзных республик, а члены их семей сосланы в Сибирь и Казахстан.
5. Несмотря на усилия правительства, продовольственная проблема в стране не нашла своего решения. В сельском хозяйстве использовался труд крестьян, мало отличавшийся от рабского.

Комплекс кризисных явлений в СССР не остался незамеченным мировым сообществом. Наиболее реакционные режимы Германии, Японии, Италии обратили внимание на последствия кризиса в Советском Союзе: уничтожение интеллигенции, кадров управленцев и офицерского состава Красной Армии; создание тюрем и лагерей для миллионов советских людей; демографические потери многих миллионов жителей вследствие инспирированного голода в Украине и других регионах страны.

Фашистская Германия, испытывавшая экономические трудности, начала войну против СССР с целью захвата “жизненного пространства” — земель Украины и Северного Кавказа — в надежде, что многомиллионные массы противников советской власти не будут поддерживать социалистический строй.

Таким образом, тоталитарный режим СССР спровоцировал новый кризис — военный, который продолжался в течение 1941–1945 гг.

С помощью мирового сообщества военное столкновение двух тоталитарных режимов — Германии и СССР — завершилось поражением первого. Однако в этой борьбе только потери Советского Союза со-

ставили около 28 млн чел., Германии же — около 10 млн чел. Мировое сообщество из двух зол выбрало меньшее — СССР как режим, направивший усилия государственной машины на уничтожение собственного населения; Германия же угрожала народам всего мира.

Последствия системного кризиса в СССР

Главная причина системного кризиса в стране — игнорирование законов управления на высшем уровне государственного управления.

Процесс управления имеет следующие функции:

- 1) осознание проблемы, учет ограничений, целеполагание, выработка и принятие решения, планирование;
- 2) организация усилий, направленных на реализацию принятого решения, состоящих из определения состава исполнителей, доведения решения до исполнителей, обеспечения их необходимыми средствами, мотивацией исполнителей;
- 3) контроль процесса исполнения решения, регулирование данного процесса;
- 4) учет выполнения решения и определение его эффективности.

Тоталитарный режим в СССР первую из указанных функций — целеполагание — возложил на узкий круг лиц, принимавших решение (ЛПР), а именно членов Политбюро ЦК КПСС. Затем принятое решение через Госплан СССР доводилось в форме пятилетнего и годовых планов до хозяйствующих субъектов. Следовательно, руководителям хозяйствующих субъектов отводилась роль только исполнителей. За отклонения от выполнения плановых заданий тоталитарная система ввела систему административных, моральных и уголовных наказаний: от административных выговоров, лишения премий, понижения исполнителей в должности до уголовного наказания. За выполнение внеплановых работ полагалось от двух до трех лет тюремного заключения и 10 лет тюремного заключения или расстрел, если эти действия рассматривались как экономическая диверсия против действующего строя.

Одновременно проводилась целенаправленная политика изъятия прибылей предприятий в Центр управления — Министерство финансов СССР — с последующим распределением бюджетных средств по республикам. При этом наибольшая доля средств оставалась в распоряжении центральных органов управления. Зачастую правительством принимались откровенно дискриминационные решения по изъятию средств из союзных республик. Например, по решению Совета Мини-

стров СССР 75 % сборов с автотранспортных предприятий Украины для дорожного строительства в УССР изымалось в бюджет СССР.

Важнейшей причиной системного кризиса в СССР и в Украине являлось игнорирование экономических законов. С полной уверенностью можно утверждать, что экономика XX в. базируется на наличии следующих основополагающих факторов: 1) **земля**; 2) **капитал**; 3) **человеческие ресурсы**; 4) **предпринимательство**.

Как известно, в 1917 г. большевики пришли к власти, используя лозунг партии эсеров “Земля — народу” и несколько изменив его: “Землю — крестьянам”. Крестьяне составляли в начале XX в. 90 % населения Российской империи. Крестьянские массы поддерживали правительство большевиков до 1928–1930 гг., пока у них не была экспроприрована земля в процессе коллективизации. К концу 80-х годов в СССР почти 90 % земель находилось фактически под контролем государства. Технологии их обработки были неэффективными в сравнении с прогрессивными технологиями развитых государств. Земли же, находившиеся у частных владельцев, использовались эффективнее в несколько раз. Отметим, что ни одна из программ правительства, направленных на повышение эффективности агропромышленного комплекса, не была выполнена за все годы советской власти.

Следовательно, ликвидация монопольного владения землей и возвращение земли частным владельцам с целью ее эффективного использования — важнейшая задача для решения проблемы выхода Украины из кризиса.

Земля — первая основная составляющая, на которой базируется экономика современной цивилизации. Она выступает как средство производства. В сельском и лесном хозяйствах земля — главное природное средство производства. Основное производительное свойство земли — плодородие. Другим таким свойством являются запасы ее недр. (В узком смысле под недрами понимают верхнюю часть земной коры, в пределах которой возможна добыча полезных ископаемых.) Украина обладает уникальными запасами плодородных черноземных земель, составляющих 30 % мировых фондов. Украина располагает также 5 % мировых разведанных запасов полезных ископаемых. Отметим, что удельный вес населения Украины — лишь 0,8% численности всего населения планеты. Таким образом, можно утверждать, что с учетом благоприятных климатических условий при использовании земли и ее недр потенциальные возможности развития экономики Украины в перспективе уникальны.

Основная причина неэффективного использования указанных ресурсов земель в Украине — отсутствие реального результативного собственника на землю, уничтоженного тоталитарным режимом вследствие социалистической коллективизации в сельском хозяйстве в конце 20-х — начале 30-х годов XX в.

Капитал — вторая из основных составляющих, на которых базируется экономика современной цивилизации. Народ Украины до последнего времени (до начала 90-х годов) не обладал правом владения капиталами в условиях государственной монополии на собственность.

Первоначальное значение понятия “капитал” (от лат. *capitalis* — главный) — главное имущество. В состав капитала входят средства производства, денежные активы и материальные ресурсы (запасы товарно-материальных ценностей, сырья, материалов, полуфабрикатов, энергоносителей), нематериальные активы, включая интеллектуальную собственность (авторское и изобретательское право, а также другие права, относящиеся к интеллектуальной деятельности).

Человеческие ресурсы в соответствии с современными воззрениями — это человеческий капитал, активы предприятий.

В центре современной экономики и прогрессивных концепций управления находится человек, рассматриваемый как наивысшая ценность. Человеческий фактор превратился в главный фактор экономического развития. В XX в. возник термин “менеджмент человеческих ресурсов”. Наиболее распространенное толкование этого термина — мобилизация работников посредством активной работы линейных менеджеров. Существуют и другие толкования, которые можно свести к трем группам:

- отношение к фактору труда как к источнику доходов;
- создание условий деятельности для каждого сотрудника, в которых он мог бы внести личный вклад в общее дело;
- интеграция социальной политики в общую политику предприятия.

Предпринимательство — это 1) самостоятельная, инициативная, систематическая и рисковая деятельность по производству продукции, выполнению работ, предоставлению услуг и 2) занятие торговлей с целью получения прибыли.

Предпринимательство осуществляется на основе таких принципов:

- свободный выбор деятельности;
- привлечение на добровольных началах имущества и средств юридических лиц и граждан для осуществления предпринимательской деятельности;

- самостоятельное формирование направлений и программ деятельности, выбор поставщиков и потребителей произведенной продукции, установление цен в соответствии с законодательством;
- свободный найм работников;
- привлечение и использование материально-технических, финансовых, трудовых, природных и других видов ресурсов, пользование которыми не запрещено или не ограничено законодательством;
- свободное распоряжение прибылью, которая остается после внесения платежей, установленных законодательством;
- самостоятельное осуществление предпринимателем — юридическим лицом — внешнеэкономической деятельности, использование принадлежащей ему части валютной выручки по своему усмотрению.

Предпринимательство как фактор экономического развития доказало свою эффективность. Например, в середине 80-х годов в США функционировало около 20 млн хозяйствующих субъектов на 260 млн чел. населения. В СССР в тот период насчитывалось около 200 тыс. государственных предприятий, несколько сотен тысяч совхозов, колхозов, а в целом — до 700 тыс. предприятий, организаций и объединений на 280 млн чел. Частное предпринимательство в Советском Союзе преследовалось в законодательном порядке: за создание частного предприятия его руководители наказывались тюремным заключением на срок 10 лет или приговаривались к расстрелу. По данным печати, к концу 1991 г. в СССР отбывали тюремное заключение более 120 тыс. граждан, пытавшихся заниматься предпринимательской деятельностью при советской власти.

Предпринимательство — это питательная среда для становления менеджеров. Именно из этой среды вышли крупнейшие менеджеры XX в.

Тоталитарная система, “правившая” около 70 лет в СССР с помощью идеологических догм, уничтожила сама себя, так как не было и не могло быть притока в экономику страны современных менеджеров, опирающихся на теорию и научные достижения науки управления. Все достижения науки в сфере управления — кибернетику, социологию, управление по результатам и многие другие — коммунистические идеологи объявляли “буржуазными измышлениями” и “лженауками”.

В итоге к концу 80-х годов кризис тоталитарной системы управления в Советском Союзе достиг своего апогея и привел к распаду государства, негативно отразившись на каждой из входивших в государство республике. Национальные лидеры каждой республики бывшего СССР не обладали главными качествами менеджера — умени- ем анализировать проблемы, определять цели, вырабатывать и принимать решения. Руководители государственных социалистических предприятий также не были знакомы с технологиями и методами принятия решений в условиях рыночной экономики. Все это вызвало углубление кризиса управления в Украине и странах СНГ.

Азиатский валютный кризис 1997–1998 гг.

Неожиданное событие 1997–1998 гг. — финансово-экономический кризис в Восточной Азии. До середины 90-х годов государства этого региона развивались необычайно высокими темпами, за что были прозваны “тиграми”. Азиатскую модель экономического развития ставили в качестве примера другим странам, в частности и бывшим социалистическим государствам Центральной и Восточной Европы.

Кризис на азиатских финансовых рынках начался 2 июля 1997 г. В тот день произошла девальвация тайландского бата по отношению к доллару США более чем на 20 %. Это спровоцировало волну обесценивания валют соседних государств в регионе, и события приобрели глобальный характер. До начала кризиса экономика Таиланда имела высокие темпы роста, достаточно консервативную фискальную политику государства (последние 10 лет Таиланд имел бездефицитный бюджет), высокую долю сбережений. Единственным негативным фактором был значительный дефицит платежного баланса, который, скорее всего, являлся дефицитом инвестиций в экономику страны. Основной проблемой Таиланда была уязвимость финансовой системы: долларовая задолженность многих клиентов банков перед кредиторами; большой объем краткосрочной внешней задолженности, что могло привести к кризису ликвидности; сильная коррумпированность банковских и других финансовых структур. В ходе валютного кризиса в Юго-Восточной Азии со 2 июля по 31 октября 1997 г. девальвация национальных валют по отношению к доллару США составила, %: в Таиланде — 39,5, Индонезии — 33,2, Малайзии — 26,8, на Филиппинах — 24,3, в Сингапуре — 9,5, Южной Корее — 8. За потрясениями на валютном рынке последовали огромные продажи на

фондовых рынках стран Азии. На крупнейшей бирже региона — в Гонконге — 23 октября 1997 г. рынок акций обрушился: произошло падение индекса Hang-Seng на 1.211 пунктов (10,4 %). Были затронуты интересы иностранных инвесторов развивающихся стран Латинской Америки, стран Восточной Европы и СНГ.

Существует несколько причин, объясняющих глобальное влияние этого кризиса на остальной мир: на долю стран Азии, исключая Японию, приходилась половина величины прироста в производстве мировой промышленной продукции, несмотря на то, что их доля составляла только 20 % мирового суммарного ВВП. При снижении темпов роста производства в странах Юго-Восточной Азии перекрывался запланированный прирост производства в странах Восточной Европы. Усиление конкурентоспособности азиатских производителей из-за снижения курсов национальных валют может в ближайшем будущем нанести удар по мировым ценам и мировой экономике. Восточная Азия до последнего времени являлась крупнейшим импортером капиталов. Согласно данным, опубликованным в декабре 1997 г. в газете “Financial Times”, объем предоставленных странам региона ссуд на конец 1996 г. составил 757 млрд дол., в том числе Гонконгу — 207, Сингапuru — 189, Корею — 100, Таиланду — 70, Индонезии — 55, Малайзии — 22 млрд дол.

Оценка этого кризиса заслуживает внимания. В отличие от инфляции, когда наблюдается бегство от обесценивающихся денег к товарам, что стимулирует рост производства, при дефляции происходит обратный процесс. Иными словами, предложение превышает платежеспособный спрос, вследствие чего начинается массовое перепроизводство товаров. Рынок реагирует на это падением цен, что неизбежно приводит к сокращению сбыта и капиталовложений, снижению прибыльности, росту безработицы, т. е. начинается период банкротств.

В основе азиатского кризиса 1997–1998 гг. лежит перепроизводство, возникшее отчасти по вине транснациональных корпораций (ТНК) и банков. За последнее десятилетие ТНК, главным образом американские, японские и европейские, создали в Юго-Восточной Азии многочисленные филиалы, обладающие высокой конкурентоспособностью из-за сравнительно низкой заработной платы. Местные концерны поддались общему экономическому буму, занимая для этого крупные средства в местных банках, а те, в свою очередь, брали кредиты в банках промышленно развитых стран. Быстрое повышение акций ме-

стных компаний вызвало невиданный приток иностранных портфельных и краткосрочных инвестиций, повышение курсов акций. Эта финансовая “пирамида” могла поддерживать здание экономического роста только временно. После появления первых признаков затоваривания цены снизились, за ними упали курсы валют и доходы компаний. Платить по кредитам стало нечем. Иностранные инвесторы начали лихорадочно изымать капиталы. Финансовый кризис привел к кризису в промышленности и экономике в целом.

После девальвации национальных валют и падения котировок на рынках акций над странами Юго-Восточной Азии нависла угроза финансового голода. По мере появления проблем в кредитующих странах и повышения риска невозврата вложенных средств инвесторы стремились изъять инвестированные деньги для их сохранения и размещения в менее рискованных финансовых инструментах. Проблема усугублялась тем, что долгосрочные активы, деноминированные в национальной валюте, финансировались за счет краткосрочных заимствований в долларах США. Состояние текущей ликвидности стран Юго-Восточной Азии стало главной причиной кризиса. Снижение рейтинга кредитоспособности влечет за собой увеличение премии к процентной ставке заимствований из-за рубежа. Правительства стран Азиатского региона были вынуждены обратиться за чрезвычайной помощью к Международному валютному фонду (МВФ). По мнению многих специалистов, кризис 1997–1998 гг. был спровоцирован самим МВФ. Призванный иметь дело со странами, живущими не по средствам (с высоким дефицитом бюджета, большой долей импорта готовой продукции, инфляцией и низким кредитным рейтингом), этот фонд считал вымывание средств у населения одним из несомненно действенных способов достижения цели. Хорошим уроком для него послужил мексиканский кризис 1995 г., когда МВФ совместно с США предоставили кредит Мексике в размере 50 млрд дол., позволивший ей оправиться от шока излишней монетарной экспансии, выразившейся в непомерном увеличении импорта, и восстановить былую инвестиционную привлекательность страны. Ошибка МВФ по отношению к Азии состояла в применении точно таких же мер. Азиатский кризис является результатом не чрезмерного потребления, а избыточного производства. Страны Азии инвестировали в производство около 20 % ВВП, а в Таиланде данный показатель составил 40 %. Имели место перегрузка производственных мощностей и излишнее производство товаров. В условиях неразвитости местных

внутренних рынков сбыта это повлекло за собой падение экспортных цен. Еще больше положение усугубило финансирование обязательств по иностранным инвестициям.

Несмотря на предоставленную помощь МВФ, кризис в странах Юго-Восточной Азии продолжается. Международный валютный фонд и его партнеры поставили перед государствами-реципиентами следующие условия финансирования с целью выхода из кризиса: повышение местных налогов; резкое удорожание кредитов; сокращение государственных расходов на поддержку экономики, кроме прямого выкупа долгов частных банков; принудительное банкротство и раздробление концернов.

С целью преодоления кризиса и стабилизации экономической обстановки страны Юго-Восточной Азии должны использовать методы экспансионистской фискальной политики. Банковская система региона нуждается в оздоровлении, но ситуация слишком серьезная, чтобы применить ограничительные меры по сокращению потребления. Правительства азиатских стран могут прибегнуть к гарантиям и средствам морального порядка, чтобы использовать сбережения населения своих стран для поддержания ликвидности банковской сферы, а также содействия возврату банкам их проблемных кредитов.

Универсальных, заранее подготовленных мер по преодолению экономических кризисов не существует. Постсоветским странам можно извлечь отсюда следующий урок: рынок наказал страны Юго-Восточной Азии за элементарные вещи — отсутствие объективной и регулярной статистической отчетности, несоответствие системы банковского регулирования, бухгалтерской отчетности компаний и правил функционирования финансовых рынков международным стандартам. Так, в Южной Корее реальный объем краткосрочных долгов оказался гораздо большим, чем объявлялось; Таиланд долгое время держал в тайне свои валютные резервы и т. д.

Постсоветские страны ведут себя точно так же. Например, их политика банковского кредитования остается сложной для понимания западными экспертами, считающими, что кредиты можно выдавать только успешно работающим предприятиям и лишь на эффективные проекты. В Украине же прокоммунистическое лобби все время добивается выдачи кредитов убыточным государственным промышленным и сельскохозяйственным предприятиям, угольным шахтам и другим подобным операторам рынка.

РАЗВИТИЕ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В УКРАИНЕ В 90-х ГОДАХ

Американский кризис 1929–1933 гг. был вызван перетеканием денег из сферы обслуживания производства в сферу финансовых операций (на вторичный рынок ценных бумаг). В Украине кризис обусловлен другими причинами:

- кризисом административно-командной системы управления экономикой в бывшем СССР;
- наличием деформированной экономики (“засилье” предприятий военно-промышленного комплекса (ВПК));
- наличием скрытой инфляции (в форме дефицита товаров и продовольствия);
- стремлением к экономической обособленности бывших республик СССР, что вызвало разрыв кооперации и экономических связей;
- введением ряда положений, присущих свободной конкурентной рыночной экономике, — либерализации цен, заработной платы, внешней торговли при отсутствии рыночных институций, регуляторов, специалистов и соответствующих навыков.

В условиях поразившего нашу страну кризиса ее технологический потенциал оказался на грани распада.

Большая часть населения не была подготовлена к работе в условиях самостоятельности в принятии решений и к изменению отношения к труду и трудовым ценностям. Особо важное значение в этих условиях приобрела проблема управления промышленностью. Отсутствие механизма регулирования межотраслевого обмена немедленно сказалось на показателях промышленности и экономики в целом. Начался неуправляемый кризис государственных предприятий.

Руководители государственных предприятий привыкли получать задания по объему выпускаемой продукции, номенклатуре изделий, прибыли, а также иметь фонды на сырье, материалы, энергоресурсы и наряды на поставку своей продукции потребителям. Либерализация цен и заработной платы дала предприятиям возможность увеличить выручку от реализации продукции и повысить заработную плату за счет роста цен при уменьшении объемов производства продукции, что привело к инфляции. Инфляция обесценила оборотные средства предприятий. Возникла нехватка денег на выдачу заработной платы и закупку сырья, материалов, энергоресурсов. Следствием инфляции, высокого налогообложения, слабой платежной дисциплины стали неплатежи. Либерализация валютного обмена и внешней торговли сделала воз-

можным мощным приток иностранных товаров в страну, что увеличило спад отечественного производства, выпускающего низкокачественные товары. Стремление к экономической обособленности стран СНГ привело к потере поставщиков материалов, комплектующих изделий и потребителей продукции обрабатывающей промышленности. Сократились заказы на вооружение, а меры по конверсии ВПК не были эффективными. Низкая конкурентоспособность отечественных товаров, отсутствие рыночной инфраструктуры, наличие гипертрофированного ВПК — все это вместе не могло не привести к кризису экономики. Кроме того, в Украине в полной мере проявился энергетический кризис — как результат отсталых технологий во всех отраслях народного хозяйства.

Правительство Украины в 1991—1993 гг. пыталось разрешить проблемы экономики эмиссией денег, что привело к гиперинфляции.

В 1994 г. эмиссионная политика сопровождалась инфляцией в тысячи процентов годовых и показала всю свою бесперспективность и пагубность для экономики. Дальнейшее наращивание внешнего долга перед Российской Федерацией за энергоносители стало невозможным по политическим причинам. В 1994 г. была предложена монетарная политика, которая давала доступ к кредитным ресурсам международных финансовых организаций. Провозглашенный в октябре 1994 г. Президентом Украины Л. Д. Кучмой курс “радикальных экономических реформ” означал согласие на монетаристские принципы МВФ, Мирового банка и Европейского банка реконструкции и развития. Формально данные финансовые ресурсы являются наиболее дешевыми (процентная ставка — 8–8,5 %), но выполнение условий МВФ сопряжено с немалыми проблемами для страны-реципиента.

Внешне все выглядит довольно просто: реципиент соблюдает определенные условия, снижает инфляцию и сокращает дефицит госбюджета, ему предоставляют кредиты под невысокий процент с длительным сроком погашения. Но отечественная управленческая элита понимала под “монетаризмом” лишь ограничение денежной массы, подавление инфляции и сокращение дефицита госбюджета. Однако у Милтона Фридмана, одного из авторов современного монетаризма, контроль за макроэкономическими показателями стоит не на первом месте. Необходимым условием проведения жесткой монетарной политики должно стать свободное обращение собственности, предполагающее переход абсолютного большинства объектов государственной собственности в частные руки и внедрение института банкротства по отношению к

предприятиям всех форм собственности. Таких условий в Украине нет. Значительная часть предприятий либо находится в государственной собственности, либо контролируется государством через свою долю в уставном капитале. О частной форме собственности на землю ведется многолетняя борьба между реформаторами и консерваторами. Механизм же банкротства существует еще в более “теоретическом” виде, чем упомянутое в Конституции Украины право собственности на землю.

В этих условиях правительство Украины берет на себя обязательство соблюдать макроэкономические показатели, согласованные с МВФ, закладывает их в госбюджет, который принимается Верховной Радой. Принимаемый госбюджет нереален из-за неплатежей: увеличиваются долги между предприятиями, предприятия переходят на бартерные отношения, не платят налоги, не производят отчисления в бюджет. Оторванное от реальной экономики утверждение бюджета имело определенную цель — законодательно утвердить цифры дефицита госбюджета, объема внешних и внутренних займов, уровня инфляции и других макроэкономических показателей. Завышались плановые показатели ВВП и уровень ожидаемых доходов. С 1995 г. нормальным явлением стали возрастающие задолженности государства по выплате заработной платы бюджетникам, по пенсиям, стипендиям и прочим социальным выплатам. К 1 января 1998 г. задолженность госбюджета по выплате зарплат и другим платежам работникам бюджетной сферы достигла 2,4 млрд грн, по выплате пенсий — 1,3 млрд грн при среднем “долговом лаге” 2,5 мес. На покрытие госбюджета в 1997 г. государством было привлечено 4,9 млрд грн внутренних и 1,5 млрд грн внешних займов.

Правительство Украины для уменьшения дефицита бюджета вынуждено обращаться к частным зарубежным кредиторам для получения внешних займов под высокие проценты (до 16 % годовых), выпуска облигаций внутреннего государственного займа под еще более высокие проценты (28 % и более).

С середины 90-х годов для Украины характерна такая схема:

- 1) правительство берет кредит для оплаты критического импорта, деньги переводятся в Российскую Федерацию для погашения долгов за поставляемые нефть и газ, т. е. имеют место финансирование российского бюджета и развитие нефтяной и газовой промышленности РФ. Украина же консервирует существующую крайне неэффективную и энергоемкую структуру отечественной промышленности;

- 2) правительство берет кредит для выплаты задолженности по заработной плате, население получает их и тратит на товары первой необходимости. Деньги уходят к иностранным товаропроизводителям, захватившим большую часть национального рынка.

Значительная часть расходов бюджета идет на поддержание и стимулирование зарубежных конкурентов отечественных товаропроизводителей. Такая ситуация стала возможной вследствие либерализации внешней торговли. “Задавленному” налогами и не имеющему оборотных средств на техническое переоснащение производства отечественному товаропроизводителю предложено на равных конкурировать с производителями Европы, Северной Америки, Японии, Юго-Восточной Азии. В то же время конкурентоспособную продукцию Украины в странах Европы и США преследуют с помощью антидемпинговых мер.

Переход к жесткой монетарной политике и либерализация внешнеэкономической деятельности привели к тому, что исполнительная и законодательная власти потеряли контроль над экономической ситуацией в стране. Необходимость выполнять взятые на себя обязательства по допустимой величине инфляции и дефициту бюджета в условиях нереальных бюджетов всех последних лет привела экономику страны к постоянной зависимости от займов. Вначале дефицит бюджета покрывался за счет кредитов МВФ, облигаций внутреннего государственного займа (ОВГЗ). Этого тоже оказалось недостаточно, и приемлемый дефицит государственного бюджета стал выдерживаться за счет “недофинансирования” бюджетной сферы — не выплаты заработной платы, пенсий и т. д. Выплаты по ОВГЗ (60 % общей суммы которых сосредоточились в руках нерезидентов) и заработной плате не были обеспечены имеющимися у правительства финансовыми ресурсами.

В итоге в Украине в конце 90-х годов имели место такие кризисные явления:

1. Кризис системы управления, вызванный отсутствием подготовленных кадров управленцев на всех уровнях. Особенно болезненно он проявился на государственных предприятиях из-за отсутствия менеджеров, обладающих современными технологиями управления.
2. Экономический кризис, наступивший вследствие спада гипертрофированного производства, ориентированного на приоритетный выпуск продукции ВПК, разрыва экономических связей со

странами СНГ, бюджетного дефицита, торможения развития хозяйствующих субъектов (малых и средних предприятий, фермерства).

3. Энергетический кризис, проявившийся по причине применения устаревших технологий в промышленности, неэкономного расходования энергетических ресурсов во всех сферах хозяйствования.

Указанные кризисы в своей взаимосвязи и взаимозависимости оказывают постоянное давление на кредитно-денежные отношения и провоцируют инфляционные процессы, что угрожает стабильности национальной валюты и экономической безопасности государства.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Причины возникновения кризиса 1929–1933 гг. в США.
2. Мероприятия правительства США по выходу из кризиса 1929–1933 гг.
3. Причины возникновения комплекса кризисных явлений в СССР в 20-х годах.
4. Основные причины системного кризиса в СССР.
5. Причины возникновения Азиатского валютного кризиса 1997–1998 гг.
6. Причины развития кризисных явлений в Украине в 90-х годах XX в.

Глава 5

ОСОБЕННОСТИ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ ПОСТСОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ ГОСУДАРСТВ В ПЕРЕХОДНОМ ПЕРИОДЕ

ИНЕРЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕНАМ В ПОСТСОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ

Национальная экономика в постсоциалистических государствах переживает переходный период, который для государственных предприятий означает прежде всего большую зависимость от факторов внешней среды, характерных для экономического окружения, соответствующего функционированию рынка. От руководителей и коллективов предприятий это требует большей гибкости и восприимчивости к глубоким переменам. Поэтому весьма важными являются вопросы формирования адекватного психологического климата в коллективе, а также выработки конструктивной позиции по отношению к переменам.

Крупные государственные предприятия, составлявшие ранее основу экономики Украины, обладают большой психологической инерцией по отношению ко всякого рода рыночным переменам.

Основные силы инерции, которые следует выделить в данном случае, рассмотрены ниже.

Для современного состояния государственной промышленности характерны четыре основных источника инерции, которые негативно влияют на процессы формирования рыночных отношений:

- нерыночные иллюзии и политические тупики на пути перемен;
- боязнь кардинальных перемен;
- пассивность и отсутствие обратной связи при управлении изменениями;
- искаженное восприятие обстановки и внешних факторов, целей и задач перемен.

Данные силы воздействуют на всех уровнях иерархии государственного предприятия.

Результаты исследования в виде психологической карты представлены на схеме 1.



Схема 1. Инерционные аспекты сопротивления переменам

Для организации эффективных мероприятий по преодолению инерции необходимо понимать, к какому иерархическому уровню относится тот или иной источник инерции.

О первой составляющей инерции, условно называемой *“нищета управления”* и реализующейся в отечественной экономике преимущественно на уровне высшего хозяйственного и государственного управления, можно судить по отсутствию целей и четкой хозяйственной и экономической политики.

Элементы этой составляющей связаны с рецидивами нерыночного мировоззрения, сохранившегося в аппарате государственного управления, который в основном состоит из руководителей, сформировавшихся во времена командно-административной экономики.

Клановая политика руководителей государственного уровня продолжается и в новых условиях хозяйствования, т. е. личные и родственные связи преобладают над экономическими и юридическими отношениями.

Нерыночные иллюзии на уровне высшего государственного руководства имеют широкий спектр проявлений, но с точки зрения взаимоотношений *“предприятие – руководитель отрасли”* наибольшее значение имеют такие устаревшие и догматические представления:

- вера в неэкономические методы управления;
- стремление к ограничению размеров экономического пространства, в котором предприятие может принимать самостоятельные решения;
- чрезмерное увлечение популистскими программами, приводящими к перераспределению средств в пользу государственных предприятий, колхозов и совхозов.

Отметим, что инерцию по отношению к переменам, которая проявляется на уровне государственных предприятий и колхозов, не представляется возможным искоренить полностью. Она обусловлена не только масштабом и характером нововведений, соответствующих переходной экономике. Напротив, даже предприятие, добившееся временной стабильности на рынке, обладает большой инерцией по отношению к несущественным переменам, которые необходимо перманентно осуществлять для сохранения устойчивости положения на рынке. Поэтому указанный недостаток гибкости следует учитывать при построении любой долговременной стратегии. Основные направления стратегии, основанной на учете психологической инерции, можно сформулировать в следующем виде:

- внутренняя инерция организации является не меньшей проблемой, чем оптимизация взаимоотношений предприятия и рынка;
- стратегическая политика предприятия должна использовать инерцию организации там, где эта инерция приносит положительные результаты;
- оценка перспектив предприятия с учетом инерции приведет к достижению дополнительного конкурентного преимущества перед организациями, где такое оценивание не проводится.

Боязнь кардинальных перемен и реструктуризации, выделяемая в качестве второго источника инерции, больше всего характерна для верхнего уровня управления предприятием. Среди основных составляющих данной силы инерции следует выделить:

- боязнь значительного роста издержек производства, вызванного переменами. Этот эффект обусловлен нестабильностью экономической обстановки и проявляется в форме нежелания идти на необходимые для успеха перемен инновации и инвестиции. Кроме того, данный эффект можно объяснить рецидивами нерыночного восприятия экономической деятельности, когда финансовые механизмы подменялись административными указаниями;
- необходимость поиска внутренних резервов на предприятии для успешной реализации инноваций. Это всегда представляет собой неприятную для руководства предприятия задачу независимо от политического и экономического уклада. Для руководителя поиск и высвобождение внутренних резервов, даже при наличии отлаженных финансовых рычагов, означает конфронтацию со средним звеном управления. Указанная напряженность переносится и на низшие иерархические уровни. Поэтому руководство предприятия достаточно пассивно в решении задач поиска внутренних резервов;
- боязнь перераспределения средств для решения новых задач. Эта составляющая еще в большей мере, чем первая рассматриваемой силы инерции, является рудиментом нерыночных представлений руководителей. Механизм такого проявления инерции состоит в неуверенности руководителя в успехе перемен. В определенной степени боязнь перераспределения средств для инноваций и инвестиций совпадает с возникновением боязни ответственности на среднем уровне управления предприятия в условиях, когда государство в лице руководителя отрасли является основным инвестором.

Третий источник инерции — *отсутствие обратной связи при управлении переменами* — наиболее значительно проявляется на уровне среднего звена управления предприятием, т. е. мастеров, начальников участков, цехов и других структурных подразделений предприятий. Основные составляющие этой силы инерции следующие:

- пассивная, выжидательная позиция, которая проявляется в нежелании брать на себя ответственность в ходе внедрения перемен. Обращаясь к историческому опыту командно-административной экономики, которая не допускала возможностей для широкого проявления инициативы, можно заключить, что в новых рыночных условиях конкретный руководитель среднего звена не имеет необходимых знаний и навыков работы. Этот психологический эффект представляется наиболее опасным, так как руководитель среднего звена управления воспитан в духе боязни ответственности. В итоге эти два недостатка (пассивность и боязнь ответственности) приводят к невозможности обеспечения управляемости и контролируемости изменений в новых условиях;
- отсутствие стратегического мышления, несомненно, есть прямое следствие пассивности. Оно проявляется в неспособности среднего звена управления производством воспринять новые цели, задачи и взаимосвязи рыночных перемен. Данная составляющая силы инерции вместе с рутинностью мышления, присущего низшему иерархическому уровню предприятия, представляет собой серьезную преграду на этапе разьяснения новых целей и задач организационных перемен. Опыт показал, что эти две составляющие (отсутствие стратегического мышления и рутинность) для крупных государственных предприятий Украины и других стран СНГ являются основой организационной инертности;
- быстрота и сложность перемен внешней среды приводят к тому, что руководители среднего звена утрачивают причинно-следственную связь в процессе внедрения инноваций. Данная составляющая — разновидность рутинного мышления, которая возникает на среднем уровне управления и приводит к необходимости переподготовки управленческого персонала среднего звена к работе в условиях становления рыночных отношений.

Искаженное восприятие внешних факторов, целей и задач перемен — четвертый источник инерции — с наибольшей силой про-

является на уровне конкретных исполнителей. Основные составляющие этой силы инерции таковы:

- искаженное восприятие обстановки и внешних рыночных факторов, а также рутинное мышление, которое проявляется в неприятии исполнителем новых факторов, нежелании расширить достаточно узкие рамки прямых функциональных обязанностей. Необходимость расширения или изменения этих обязанностей воспринимается исполнителями, как правило, негативно, а новые навыки и обязанности осваиваются медленно;
- психологическая неготовность к переменам, когда любые изменения, результатом которых не является немедленное достижение локальной цели, воспринимаются как излишние или даже вредные. В этой ситуации чрезвычайно сложно внедрять комплексные изменения, например новую систему организации производства, так как в силу рассмотренной выше рутинности мышления достаточно трудно донести до конкретных исполнителей все положительные эффекты внедряемых перемен;
- высокомерие и категоричность приводят к существенной переоценке работниками своих реальных возможностей, умений и навыков. Вместе с перечисленными ранее составляющими этот недостаток характерен для работников больших государственных предприятий.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Характеристика инерционных аспектов сопротивления рыночным переменам в постсоциалистических государствах.
2. Особенности психологической инерции на разных уровнях управления.

Глава 6

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегические цели определяются исходя из анализа существующих проблем, вида кризиса и целей, поставленных для выхода из кризисной ситуации.

Существуют три вида проблем, которые могут возникнуть в такой ситуации. Классифицируя эти проблемы, рассмотрим, как их можно решить.

I. Разрушение одного элемента системы управления. Возникновение данной проблемы вызвано разрушением одного элемента системы управления. Например, возникла проблема с поставкой сырья. Для ее решения необходимо заменить один из элементов системы (например, заменить источник поставки сырья или самого поставщика).

II. Необходимость корректировки модели управления. Разрешение этой проблемы требует корректировки модели управления или ее регулирования. При этом корректируется либо управленческое решение (1), либо модель управления (2) путем устранения или добавления отдельных элементов. В целом же модель управления продолжает работать.

III. Разрушение системы управления. В данном случае необходимо создать иную систему, на качественно новой основе, более прогрессивную и более перспективную.

Какие же задачи решаются в каждом конкретном случае?

Следует помнить, что *управление — процесс непрерывный и творческий*. Поэтому в каждом конкретном случае для выхода из кризисной ситуации требуется соответствующий подход.

При наличии проблем *I вида* необходимо решить следующие задачи:

- 1) выявить элемент системы, который привел к кризису;
- 2) проанализировать причины, вызвавшие “сбой” работы данного элемента;
- 3) проанализировать потенциальные последствия сбоя в функционировании данного элемента системы;
- 4) найти пути и возможности замены элемента системы, вызвавшего кризисную ситуацию в работе системы управления.

При наличии проблем *II вида* следует предпринять такие шаги:

- 1) критически рассмотреть модель управления и сделать выводы о необходимости:
 - а) корректировки принятого управленческого решения, если модель управления в целом признана работоспособной;
 - б) регулирования модели таким образом, чтобы, не меняя ее сущности, добавить или устранить отдельные элементы модели. При этом надо помнить, что устранение или добавление отдельных элементов чревато более глубокими изменениями в системе управления, чем это кажется на первый взгляд;

- 2) дать прогноз или расчет потенциальных последствий корректировки и/или регулирования;
- 3) проводить постоянный мониторинг последствий корректировки и/или регулирования.

При наличии проблем *III вида* следует:

- 1) осознать и проанализировать причины, которые привели к разрушению системы управления;
- 2) оценить последствия и потенциальные потери, возникшие (или которые могут возникнуть) вследствие разрушения системы управления;
- 3) разработать и принять новую, более современную модель управления;
- 4) выработать механизм создания новой системы управления.

В качестве примера рассмотрим комплекс кризисов, характерных для бывшего СССР, которые инициировали кризисные явления в Украине и других странах СНГ.

В СССР наиболее острым и затяжным был признан кризис тоталитарной системы управления, инициировавший другие кризисные явления, среди которых выделим следующие:

- 1) гипертрофированное развитие экономики, ориентированной на создание ВПК, продукция которого не могла быть востребованной современным обществом;
- 2) финансовый кризис как в открытой, так и в скрытой формах, тесно связанный с гипертрофированным развитием экономики;
- 3) энергетический кризис, протекавший в латентной форме (отсталость технологий, бесхозяйственное использование ресурсов и т. п.);
- 4) военно-политический кризис, который наиболее четко проявился на войне в Афганистане в период 1979—1989 гг.;
- 5) социальный и духовный кризис общественного развития.

В итоге к концу 80-х годов XX в. Украина унаследовала весь спектр указанных кризисных явлений, последствия которых проявились в полной мере в начале 90-х годов.

На примере кризисных явлений в Украине, которые можно отнести к проблемам III вида, рассмотрим стратегические цели и задачи антикризисного управления.

Возьмем каждый вид кризиса системы управления в отдельности.

1. Осознание и анализ причин, приводящих систему управления к разрушению. Тоталитарная система управления в СССР

просуществовала несколько десятков лет. Ее разрушение обусловлено такими факторами:

- руководители государства, а с точки зрения науки управления — лица, принимающие решения (ЛПР), ограничили этот круг работниками Политбюро ЦК КПСС численностью 15—20 чел. и фактически отстранили от системы управления во всех сферах народного хозяйства около 20 млн чел.;
- решения, принимавшиеся в стране на государственном уровне, не учитывали новые и новейшие технологии управления, решения не были научно обоснованы. Политбюро ЦК КПСС отвело трудоспособному населению роль пассивных исполнителей или наблюдателей;
- подобная тоталитарная система испытывала острый недостаток в прогрессивных менеджерах, которые не были востребованы системой в силу ее сущности.

2. Последствия существования тоталитарной системы управления. Нерациональное функционирование и последующее разрушение тоталитарной системы управления привели к следующему:

- руководители республик не имели подготовки, благодаря которой они могли бы стать менеджерами высшей категории, т. е. на основании изучения проблем самостоятельно определять цели системы управления и принимать адекватные управленческие решения;
- не было менеджеров для руководства хозяйствующими субъектами государства, которые бы владели современными методами и технологиями управления;
- хозяйствующие субъекты (предприятия, организации) оказались неконкурентоспособными в мировом экономическом сообществе почти по всем направлениям и во всех сферах его развития.

3. Разработка и принятие новой, более совершенной модели управления. Стратегическая цель — принять открытую модель управления, основанную на демократических началах, привлечении к системе управления всех желающих, имеющих менеджерские способности, а также на соблюдении гуманистических принципов развития общества и свободном предпринимательстве всех субъектов хозяйствования.

4. Механизм создания новой системы управления. Стратегические задачи:

- выявить внутри страны управленцев высшего уровня, способных руководить и организовать целевую подготовку кадров для уп-

равления на всех уровнях — государственном, региональном, отраслевом;

- создать управленческие структуры, адекватные новой модели управления;
- организовать подготовку кадров менеджеров второго уровня управления для обеспечения функционирования государственных и отраслевых органов управления;
- организовать подготовку (переподготовку) менеджеров хозяйствующих субъектов (третий уровень) в количестве 3—3,5 млн, в том числе руководителей малых и средних предприятий — 2,5—2,7 млн, фермеров — 400—500 тыс.;
- создать законодательную и нормативную базы для организации 2,5—2,7 млн малых и средних предприятий, 400—500 тыс. фермерских хозяйств;
- запустить в товарный оборот землю Украины, для чего принять соответствующие законы;
- устранить из системы государственного, регионального и отраслевого управления инерционно настроенных работников и псевдоуправленцев; провести с этой целью административную реформу.

Кризис экономики — спад производства

Анализ причин кризисных явлений в экономике СССР. Потенциальный экономический кризис был заложен в основу коммунистической идеологии построения социалистической системы социального равенства. Идеи социального равенства идеологи коммунизма почерпнули из христианской религии. В 1908 г. руководители III Интернационала поручили видному коммунистическому идеологу Карлу Каутскому изучить и обосновать возможность построения коммунистического общества. К. Каутский использовал исследования христианской религии немецкой теологической школы, которая считается сильнейшей в этой области, и пришел к следующим выводам в своей книге “Происхождение христианства”.

1. Христианство, в основе которого лежит идея социального равенства, выгодно двум социальным группам: руководителям (епископам), которые занимаются распределением материальных благ христианской общины, не обделяя при этом себя, и наиболее обездоленной люмпенизированной части населения, кото-

- рая в силу определенных настроений и обстоятельств не имеет практически ничего и которой в силу указанного выгодно получить хотя бы минимум для существования.
2. Христианская церковь не имеет средств производства и существует за счет поступлений от членов общины.
 3. Для создания коммунистического общества на принципах социального равенства необходимо обобществить средства производства и организовать производство материальных благ для нужд коммунистического общества.

В начале XX в. коммунисты в качестве основы приняли идеологию построения коммунистического общества, которая нашла практическое воплощение в России под руководством большевиков.

В результате большевики осуществили ряд деструктивных мероприятий:

- ликвидировали аппарат управления Российской империи и уничтожили ее элиту;
- национализировали заводы и фабрики, инженерные коммуникации, средства связи, железные дороги, т. е. практически всю инфраструктуру государства;
- национализировали банковскую систему.

Шаги в данном направлении большевики пытались поддержать конструктивными действиями:

- созданием системы государственного планирования;
- созданием системы государственного управления;
- восстановлением денежной системы бывшей Российской империи.

Последствия функционирования социалистической экономики. Система государственного планирования доказала свою эффективность в условиях чрезвычайных и кризисных военных ситуаций и признана мировым сообществом эффективным инструментом современной цивилизации.

Формированию системы государственного управления в Советской России с самого начала препятствовала нехватка кадров управленцев; большевики формировали данную систему на основе тоталитаризма с обязательным условием поддержки управленцами коммунистической идеологии. В последующем большевики не создали базы для подготовки управленческих кадров, заменив ее подготовкой идеологических кадров в высших партийных школах.

Еще хуже обстояло дело с региональными кадрами управленцев: отсутствовала программа их подготовки.

В середине 20-х годов XX в. в условиях дефицита кадров большевики создавали тресты и другие монопольные объединения отраслевого значения (например, Сахаротрест, Днепрострой), возглавлявшиеся крупными специалистами, действия которых контролировали партийные органы всех уровней: партийные комитеты предприятий, районные, городские, областные комитеты, центральные комитеты коммунистических партий республик и Союза ССР.

В итоге дефицит квалифицированных кадров управленцев привел государственную систему страны к гибели.

Восстановление денежной системы Российской империи было вынужденной мерой, призванной обеспечить нужды народного хозяйства. Большевистские руководители разработали параллельную систему распределения материальных благ: для идеологических работников и функционеров была образована система распределения материальных благ — жилых домов, автомобилей, одежды, продуктов питания. Для населения СССР внедрились карточную систему распределения продуктов, систему очередей на получение жилья, покупки автомобилей, холодильников и других промышленных товаров. В условиях постоянного дефицита товаров процветали коррупция и скрытая инфляция. Схемы распределения различных благ работали во всех жизненно важных сферах: медицинского обслуживания, образования и т. д. Молодых специалистов-выпускников вузов также “распределяли”: наиболее способных отбирали для обслуживания руководства государства и направляли в Москву; основную массу выпускников вузов Украины “распределяли” для работы на Крайнем Севере, в отдаленных районах Сибири, в Казахстане. При этом преследовалась также цель ослабить Украину демографически.

Для защиты интересов управленческой элиты Советской России в 1918 г. началось создание ВПК, который после Второй мировой войны превратился в самостоятельно развивавшуюся систему, потреблявшую большую часть национального богатства. Например, численность Советской Армии в мирное время составляла около 6 млн чел., что превышало численность всех армий мира, вместе взятых. Ядерных боеприпасов в СССР к концу 1990 г. насчитывалось около 26 000 шт., хотя для уничтожения атмосферы нашей планеты и превращения ее в планету, подобную Марсу, по расчетам специалистов, достаточно взорвать одновременно около 200 ядерных боеприпасов. Около 90 %

ученых страны были заняты в ВПК. Таким образом, лозунг коммунистов “Все — для человека, все — для блага человека” был целиком демагогическим. Статистика неизменно фиксировала низкий жизненный уровень жителей СССР в сравнении с уровнем жизни жителей развитых стран Европы, Америки и Азии. По мнению экономистов, количество предприятий, работавших на ВПК в СССР, составляло 70—90 %. Экономика Украины унаследовала все недостатки, присущие экономике СССР: государственный монополизм, низкое качество продукции, низкую производительность труда, отсталые технологии практически во всех отраслях производства, кроме военно-промышленного и ракетно-космического комплексов.

Необходимость принятия новой экономической системы.

Кризис экономики социализма проявился в начале 30-х годов в области сельскохозяйственного производства, когда имели место низкий уровень производительности труда в совхозах и колхозах, невозможность обеспечить население СССР промышленными товарами на уровне, достигнутом в развитых государствах Европы. Следует отметить, что удельный вес промышленной продукции Украины до 1940 г. превышал 52 % при удельной численности населения УССР в составе СССР на уровне 17—18 %. При этом Украина обладает примерно 30 % общего мирового количества черноземных земель, 5 % мировых разведанных запасов минерального сырья при удельной численности 0,8 % населения мира. Кроме того, она имеет удобное географическое положение, транспортные коммуникации в направлениях запад—восток и юг—север, два незамерзающих моря, Черное и Азовское, с несколькими портами мирового значения.

Существенным недостатком является демографический состав населения (30 % пенсионеров), который сложился вследствие уничтожения 7—9 млн чел. во время искусственно вызванного голода 1932—1933 гг., потери 7 млн чел. населения Украины в течение войны 1941—1945 гг., “распределения” нескольких миллионов наиболее продуктивной части населения — молодых специалистов-выпускников вузов. Следует отметить, что руководство СССР рассматривало Украину как рекреационную зону, куда направляло после службы в Советской Армии офицеров, моряков всех флотов СССР, шахтеров Воркуты, нефтяников Сибири. Все это вместе взятое привело к неблагоприятной для нашей страны демографической обстановке. По мнению японских специалистов, государство, имеющее более 15 % неработающих пенсионеров, ожидают экономические трудности.

Тем не менее позитивных факторов для подъема экономики Украины больше, чем негативных.

Переход к рыночной экономике — единственно приемлемая альтернатива в современных условиях.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Характеристика проблем, возникающих в кризисной ситуации.
2. Краткая характеристика кризисных явлений в СССР в начале 90-х годов XX в.
3. Стратегические задачи антикризисного управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Азиатский* финансовый кризис и мировая экономика // Пробл. теории и практики управления. — 1998. — № 2.
2. *Геец В.* Еще раз о составляющих экономического подъема в Украине. Возможности экономического роста // Экономика Украины. — 1998. — № 11.
3. *Гладких Д.* Бюджетный дефицит как фактор инфляции Украины // Там же.
4. *Джангиров Д.* Монетарная наркомания // Капитал. — 1998. — № 7–8.
5. *Джангиров Д.* Накануне грандиозного шухера // Там же. — № 9.
6. *Джангиров Д.* Хуже есть куда! // Там же. — № 6.
7. *Ленин В. И.* Полн. собр. соч. — Т. 44, 45.
8. *Лушин С. И.* О финансовой стабилизации // Финансы. — 1998. — № 10.
9. *Львов Д.* Финансовая система и экономический рост // Пробл. теории и практики управления. — 1998. — № 5.
10. *Маршалл А. Голдман.* Что нужно для создания в России нормальной рыночной экономики // Там же. — 1998. — № 2.
11. *Неймешев П. А.* Азиатский кризис и его влияние на российский финансовый рынок // Финансы. — 1998. — № 8.
12. *Остапенко В.* Великая депрессия в США и современный российский кризис: причины и пути преодоления // Пробл. теории и практики управления. — 1998. — № 1.
13. *Ребров С.* Реконструкция управления промышленностью как один из путей выхода из кризиса // Там же. — № 2.
14. *Самофалов В.* Жесткие реалии на мировом рынке // Там же. — № 5.
15. *Силин В., Меньшов С., Валовой Д.* Круглый стол “Уроки и перспективы управления переходной экономикой” // Там же. — № 1.
16. *Чернявский А. Д.* Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. — 1998. — № 6.
17. *Чернявский А. Д.* Организация управления. — К.: МАУП, 1998.

ПРЕДКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Благо везде и повсюду зависит от двух условий:
правильного установления конечной цели
всякого рода деятельности;
отыскания соответствующих средств, ведущих
к достижению конечной цели.*

Аристотель

Глава 7

УГРОЗА ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ

Международная экономическая безопасность

Развитие глобализации ведет к возникновению проблемы международной экономической безопасности. Процессы глобализации могут способствовать появлению кризисных явлений на международном, национальном и региональном уровнях. Ярким примером является финансовый кризис, возникший в 1997 г. в Юго-Восточной Азии и распространившийся в течение 1998 г. в ряде государств других регионов. Частично последствия этого кризиса Украина испытала в августе—сентябре 1998 г.

Дальнейшее развитие в мире интеграционных процессов ведет к снижению национальной экономической безопасности с международной экономической безопасностью.

Энциклопедический словарь “Политология” трактует международную экономическую безопасность как комплекс международных условий сосуществования, договоренностей и институциональных структур, который мог бы обеспечить каждому государству—члену мирового сообщества возможность свободно избирать и осуществлять свою стратегию социального и экономического развития, не подвергаясь внешнему экономическому и политическому давлению и рассчитывая на не-

вмешательство, понимание и взаимоприемлемое и взаимовыгодное сотрудничество со стороны других государств.

Таким образом, к элементам международной экономической безопасности относятся:

- обеспечение суверенитета государств над своими природными ресурсами, производственным и экономическим потенциалом;
- отсутствие исключительной приоритетности в экономическом развитии отдельных стран или группы государств;
- ответственность государств перед мировым сообществом за последствия проводимой ими экономической политики;
- нацеленность на решение глобальных проблем человечества;
- свободный выбор и осуществление каждым государством стратегии социального и экономического развития;
- взаимовыгодное сотрудничество всех стран мирового сообщества;
- мирное урегулирование экономических проблем.

Соблюдение перечисленных принципов способствует повышению всеобщей экономической эффективности в результате ускорения мирового экономического роста.

Примером решения проблемы коллективной экономической безопасности является договор о Европейском Союзе (ЕС), которым установлены экономический и валютный союзы стран-участниц. В соответствии с ним Совет Министров ЕС определяет стратегические направления экономической политики отдельных стран-участниц и ЕС в целом и контролирует развитие экономики каждого государства ЕС.

Вместе с тем руководители некоторых стран ЕС отмечают возможность возникновения кризисных явлений в ряде стран-участниц вследствие их неравномерного экономического развития, слабости валют отдельных государств, медленного реформирования государственного управления в правительственных организациях. Тем не менее руководители ЕС считают, что весь европейский континент может выиграть от процессов интеграции государств данного региона в экономическом и политическом плане, так как это укрепит их безопасность и ускорит экономический рост.

Другим примером решения проблем международной безопасности является «Осакая декларация».

В ноябре 1995 г. в г. Осака (Япония) состоялась неофициальная встреча руководителей Организации Азиатско-тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС), по результатам которой была опубликована

ликована декларация. В ней подтверждена решимость членов АТЭС стремиться к либерализации торговли и инвестиций, упрощению торгового и инвестиционного режимов, усилению экономического и технического сотрудничества.

О тесной взаимосвязи международной экономической безопасности той или иной страны свидетельствует опыт США. Стратегия национальной безопасности США формируется исходя из американских интересов и ценностей. Это предусматривает необходимость расширения сообщества демократических стран с рыночной экономикой при одновременном ограничении и сдерживании угроз для США и их союзников. Отсюда основными компонентами стратегии вовлеченности США в международные дела являются:

- укрепление собственной безопасности путем поддержания мощного оборонного потенциала и содействие сотрудничеству с другими странами в области безопасности;
- деятельность, направленная на открытие зарубежных рынков и ускорение глобального экономического роста;
- поддержка демократии за рубежом.

Проблема международной экономической безопасности затрагивает также экономические интересы той или иной страны в различных регионах мира. Региональные экономические проекты приобретают более широкий характер, например утверждение маршрута нефтепровода для транспортировки каспийской нефти. Так, вашингтонский Центр по вопросам политики в области обеспечения безопасности подчеркивает, что в решении этой проблемы затронуты американские интересы, среди них:

- обеспечение свободных поставок нефти и газа с Каспия и из республик Средней Азии на международные рынки;
- обеспечение экономической независимости бывших советских республик данного региона.

В октябре 1995 г. министры финансов и руководители центральных банков стран “Большой семерки” одобрили идею создания специального фонда в размере 50 млрд дол. для предотвращения валютных кризисов и введения в действие системы “раннего оповещения” о приближении кризисных явлений, которая включала бы в себя такие индикаторы, как платежный баланс и рост объема денежной массы.

Роль администратора нового “экстренного пакета мер” по спасению оказавшихся на пороге краха национальных денежных единиц возлагается на МВФ.

В современных условиях все нагляднее становится тенденция отведения экономике приоритетного места во внутренней и внешней политике различных стран. Это сказывается на ускорении интеграционных процессов в мировом хозяйстве. Развитие получают региональные экономические организации и блоки. В то же время обостряется международная конкуренция в экономической и научно-технической сферах, что отражается на экономическом росте развивающихся стран и государств с переходной экономикой. Поэтому вопросы содействия экономическому росту указанных участников мировой хозяйственной системы должны находиться под постоянным контролем ООН.

Украина не остается в стороне от процессов глобализации и интеграции. На 50-й юбилейной сессии Генеральной ассамблеи ООН Президент Украины Л. Кучма выступил инициатором создания Совета международной экономической безопасности наряду с существующими Советом Безопасности и Организацией Объединенных Наций.

ФАКТОРЫ РИСКА И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ

К угрозам и потенциальным кризисным явлениям международной экономической безопасности относятся:

- разрыв в уровнях экономических потенциалов различных стран мира;
- истощение природных ресурсов;
- нерациональная хозяйственная деятельность;
- отсутствие стабильности валютных курсов государств;
- чрезмерный протекционизм;
- ограничительная политика, увязанная с определенными требованиями;
- экономические блокады, эмбарго и санкции, не предусмотренные решениями ООН;
- отсутствие доступа к передовым технологиям и отсутствие свободы выбора;
- противоречивость интересов отдельных государств и транснациональных корпораций.

На международную экономическую безопасность оказывают влияние как факторы внутренней экономической политики каждого члена мирового экономического сообщества, так и единая внешнеэкономическая политика членов сообщества.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ГОСУДАРСТВА

Основой экономической безопасности государства является прежде всего мощная экономика. Западные специалисты проводят параллель между уровнем экономической безопасности государств и степенью экономической свободы в них. Эксперты американского неправительственного фонда “Наследие” в середине 90-х годов провели сравнительное исследование степени экономической свободы 142 стран мира. В этой связи были выделены такие страны:

- со свободной или относительно свободной экономикой (таковых оказалось 65);
- с несвободной экономикой;
- с угнетенной экономикой.

По десяти критериям фонд рассчитал “индекс экономической свободы”. При расчете учитывались степень протекционизма (средний уровень импортных тарифов, ограничения в виде лицензирования, проверок, особых стандартов качества), налоговая и кредитно-финансовая политика, доля государственного потребления в ВВП, контроль над заработной платой и ценами, государственное регулирование экономики, положение дел с защитой прав собственности, инвестиционная политика, уровень преступности и политическая стабильность, а также степень регулирования банковской сферы. Пальма первенства по наличию экономической свободы досталась Гонконгу и Сингапуру. Россия оказалась на 100–105-м месте вместе с Болгарией, Литвой, Монголией и Непалом, Беларусь — на 106-м месте, Украина попала в раздел стран с угнетенной экономикой.

ЭЛЕМЕНТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Существует длинный перечень элементов, характеризующих экономическую безопасность государства, важнейшими из которых являются следующие.

1. Мобилизационная подготовка экономики, территории, коммуникаций. Первостепенное значение имеют стратегические товары и продукция, запасы сырья, обеспечивающие нужды национальной обороны, а также запасы продовольствия, горючего для транспортных средств и других нужд.
2. Наличие государственных резервов, стратегических ресурсов — важнейшая проблема для обеспечения экономической безопасности любого государства.

3. Наличие четкой системы стандартизации. В ведущих странах мира стандартизация “вписывается” в общий механизм хозяйствования, в устоявшиеся процедуры регулирования экономики. Без предварительной стандартизации отдельных элементов и компонентов невозможно создание сложных технологических и информационных систем. Для создания и функционирования открытых информационных систем ISO-9000 предусмотрена и осуществлена разработка около 500 международных стандартов. Несоответствие национальных стандартов международным требованиям значительно снижает интеграционные возможности Украины во внешнеэкономической сфере, мировых транспортных и информационных системах.
4. Наличие твердой национальной валюты.
5. Наличие кадров управления, имеющих опыт работы в условиях организации рыночной экономики.

Угрозы экономической безопасности

Наибольшими угрозами экономической безопасности государства на рубеже тысячелетий считаются технологическая отсталость отечественного производства и сильная импортная зависимость.

Кроме того, на экономическую безопасность государства влияют отсутствие или нехватка квалифицированных кадров менеджеров на всех уровнях управления, а также дефицит государственного бюджета.

Принимая во внимание значимость бюджета для обеспечения нормальной жизнедеятельности любой страны, с полным основанием можно утверждать, что для этого необходима *бюджетная безопасность государства*. Под этим термином понимают состояние обеспечения платежеспособности государства с учетом доходов и расходов государственного и местных бюджетов.

Бюджетная безопасность государства поддерживается:

во-первых, действующей в стране бюджетной системой как совокупностью различных видов бюджетов, находящихся между собой в конкретной взаимосвязи. Исходя из этого необходимо органичное сочетание достижения бюджетной безопасности государства в целом и бюджетной безопасности отдельных регионов;

во-вторых, действующей правовой базой, уровнем разработки и процедурой рассмотрения и утверждения бюджета;

в-третьих, объемами бюджетного финансирования, т. е. предоставлением предприятиям, учреждениям и организациям на безвозврат-

ной основе средств из государственного бюджета для полного или частичного покрытия их расходов;

В-четвертых, выбором определенной бюджетной классификации, т. е. систематизированной экономической группировки доходов и расходов бюджета по однородным признакам, определяемым природой государственного бюджета. Подход к формированию бюджета и возможности его исполнения зависят от приоритетности предметной или отраслевой бюджетной классификации (определение расходов по отраслям хозяйства и управления), экономической (дифференциация расходов по хозяйственным признакам или производственным элементам: капитальные вложения, заработная плата, дотации и т. п.), смешанной или комбинированной (сочетание ведомственных и предметных признаков), целевой (учет общенациональных, политических, экономических и социальных целей или программ), функциональной (рассмотрение государственных средств как инструмента политики правительств), бюджетной классификации по финансовым признакам (расходы дифференцируются на безвозвратные, временные и др.);

В-пятых, наличием или отсутствием бюджетных резервов, образуемых в государственном бюджете для бесперебойного финансирования намеченных мероприятий и обеспечения вновь возникших неотложных расходов;

В-шестых, системой бюджетного учета, т. е. бухгалтерского учета исполнения бюджета и смет расходов бюджетных учреждений.

Серьезной угрозой *экономической безопасности государства* является состояние финансовой (платежной) дисциплины плательщиков. Среди причин несвоевременных расчетов с бюджетом выделяют: действующий порядок очередности зачета платежей в бюджет; наличие дебиторской задолженности; проведение бартерных товарообменных операций; недостаточность или отсутствие бюджетного финансирования предприятий; несвоевременное возвращение финансовым органам излишне внесенных платежей; возмещение финансовыми органами надлежащих плательщикам сумм НДС из государственного и местного бюджетов.

Кроме того, государственные предприятия систематически уклоняются от расчетов с бюджетом в надежде, что Верховная Рада Украины спишет им задолженность или произведет ее реструктуризацию. На ухудшение финансовой дисциплины негативно влияет механизм начисления пени и штрафных санкций, вследствие применения которых

налоговой администрацией Украины задолженность хозяйствующего субъекта искусственно возрастает в несколько раз.

Большую угрозу экономической безопасности нашей страны представляет нецелевое расходование бюджетных средств. В ходе проверки использования средств региональных бюджетов выявлены тысячи нарушений, а также многочисленные нарушения в использовании бюджетных займов и кредитов, предоставленных государственным предприятиям и колхозам.

Невосполнимый ущерб экономической безопасности Украины наносит неудовлетворительный уровень управления государственными предприятиями, которые, по сути, являются основной базой развития кризиса в экономике страны.

Обеспечение экономической безопасности любого государства заключается в наличии стратегических планов и программ развития его экономики. В Украине до сих пор не принята в качестве закона стратегическая программа развития экономики, отсутствуют программы борьбы с безработицей, бедностью и нищетой.

Большое значение для обеспечения экономической безопасности страны имеет отношение населения к проводимым социально-экономическим преобразованиям, т. е. консолидирующее начало в преодолении кризисных явлений. Так, в знаменитом послании к американскому народу в 1933 г., когда рушилась банковская система США, одна треть населения была безработной, а экономика и общество пребывали в хаосе, президент Франклин Рузвельт заявил, что причины бед — в них самих. Благодаря продуманному курсу реформ Ф. Рузвельту удалось сплотить народ в общем стремлении восстановить экономику и превратить США в ведущую мировую державу.

Для обеспечения экономической безопасности Украины следует учитывать, что экономическая перестройка, выражающаяся помимо ломки производственных отношений и в преобразовании структуры сверхмилитаризованного механизма страны в хозяйство, направленное на обеспечение потребностей людей, — дело долгое и дорогостоящее.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕГИОНОВ

С развитием рыночных отношений, демократизацией общества все большее значение приобретают вопросы экономической безопасности регионов. Она зависит от ресурсного и производственного потенциа-

ла регионов, инвестиционного и материально-технического обеспечения, степени правовой защиты прав территориальных образований, характера лоббирования региональных интересов в высших управленческих структурах, решения вопросов приватизации собственности, региональной бюджетной политики, применяемых методов управления, степени предметной, функциональной и территориальной кооперации, уровня развития рыночной инфраструктуры, наличия подготовленных кадров для местного самоуправления.

Экономическая безопасность регионов определяется возможностью формирования собственной экономической политики и уровнем децентрализации управления. Как свидетельствует мировой опыт, децентрализация приводит к экономическому развитию на местах, повышению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и регионов в целом, росту жизненного уровня населения, появлению локальных (региональных) элит.

ЭЛЕМЕНТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНОВ

Основными элементами, обеспечивающими экономическую безопасность регионов, являются:

- 1) правовая база, регламентирующая права и обязанности территориальных субъектов хозяйствования и руководителей регионов, а также обеспечивающая принятие однозначных решений при возникновении конфликтных ситуаций между “центром” и регионами;
- 2) ресурсный и производственный потенциал;
- 3) подготовленные кадры менеджеров на всех уровнях управления;
- 4) самостоятельная региональная бюджетно-финансовая политика;
- 5) региональные программы развития экономики.

УГРОЗЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Экономической безопасности регионов угрожают правовая нерешенность многих вопросов, неурегулированность взаимоотношений регионов с центральными органами исполнительной власти, отсутствие приоритетов их социально-экономического развития, разрушение научно-технического потенциала, непонимание необходимости создания действенной системы охраны окружающей среды, высокий уровень

развития теневой экономики, рост экономической преступности, низкая профессиональная компетентность управленческих кадров.

Существующий низкий уровень экономической безопасности регионов во многом обусловлен тем, что размещение производительных сил, уровень экономического потенциала регионов в годы советской власти определялись не национальными интересами Украины, а сиюминутными потребностями бывшего СССР, последствия чего до сих пор сказываются на экономике нашей страны.

Разработанная Министерством экономики Украины концепция региональной политики предусматривает предоставление регионам большей экономической самостоятельности, четкое разграничение полномочий, проведение обоснованной бюджетной политики, содействие регионам в создании свободных экономических зон, оптимальном размещении производительных сил. Для достижения подлинной экономической безопасности регионов необходима реализация комплексных региональных программ их развития с учетом экономической безопасности государства.

Экологические угрозы и кризисные ситуации

Законодательство Украины предусматривает обязательность соблюдения экологических норм и требований руководителями предприятий всех форм собственности.

Острота современных экологических проблем в Украине обусловлена повышенной антропогенной нагрузкой на природную среду вследствие воздействия на нее “грязных” промышленных объектов металлургической, минерально-сырьевой, топливно-энергетической и химической промышленности. Возникновение экологических кризисов является следствием игнорирования природоохранных проблем, создания производственных мощностей без учета потенциальных экологических изменений, неследования промышленными предприятиями природоохранному законодательству и отсутствия эффективных экономических рычагов воздействия на руководителей предприятий, загрязняющих окружающую природную среду.

Появление экологических кризисных ситуаций обусловлено увеличением количества технологических аварий по причине старения оборудования и технологий; низким уровнем экологической грамотности руководителей предприятий, исполнителей и населения в целом; отсут-

ствием эффективной системы государственного контроля за окружающей средой.

В связи с техногенными авариями и катастрофами только в 1967–1984 гг. в мире было эвакуировано более 1 млн чел. Вследствие аварии на Чернобыльской АЭС в 1986 г. в большей или меньшей степени пострадало несколько миллионов жителей Украины, Белоруссии и Российской Федерации.

В отличие от стихийных бедствий, которые не подконтрольны человеку, причины техногенных катастроф, вызывающих экологические кризисы, в принципе можно предусмотреть.

Экологическая безопасность — составляющая глобальной, национальной и региональной безопасности. Категория экологической безопасности складывается из понятий безопасности для человека и безопасности для окружающей природной среды. Понятие “экологическая безопасность” состоит из определения понятия “экология” — это “раздел биологии, изучающий закономерности взаимоотношений организмов с окружающей средой, а также организацию и функционирование сверхорганизованных систем (популяций, видов, биоценозов, биосферы)” [18, с. 522]. Понятие “экологическая безопасность” трактуется как “состояние, при котором ничто кому- или чему-нибудь не угрожает” [16, с. 19].

Способы обеспечения экологической безопасности:

- техногенно-экологическая безопасность;
- социозэкологическая безопасность;
- природная безопасность;
- экономико-экологическая безопасность.

Классификация критериев чрезвычайных экологических ситуаций

Приведем наиболее характерные критерии чрезвычайных экологических ситуаций.

1. Временные:

- внешняя неожиданность, внезапность возникновения;
- быстрое развитие событий с момента возникновения чрезвычайной ситуации.

2. Социально-экологические:

- человеческие жертвы, эпидемии, мутагенез у людей и животных;
- эпизоотии, массовый падеж животных;

- вывод из пользования значительной части природных ресурсов и сельскохозяйственных угодий.
3. Социально-психологические:
 - стрессовое состояние (страх, депрессия, фобии, паника и т. п.);
 - снижение психологической устойчивости населения в послекризисный период.
 4. Социально-политические:
 - остроконфликтность и взрывоопасность;
 - усиление внешнеполитической напряженности;
 - негативный внутривнутриполитический резонанс;
 - усиление международной напряженности, негативный международный резонанс.
 5. Экономические и технико-экономические:
 - значительные экономические потери в денежном и натуральном выражении;
 - выход из строя инженерных систем и сооружений, а также необходимость значительных материальных затрат на их восстановление, создание специальных (страховых) фондов;
 - необходимость применения большого количества специальной, качественно новой техники для ликвидации последствий аварий и предупреждения их в будущем.
 6. Организационно-управленческие:
 - неопределенность ситуации, сложность принятия управленческих решений и прогнозирования развития событий;
 - необходимость привлечения большого количества специалистов, консультантов, различных антикризисных организаций;
 - необходимость масштабных эвакуационных и спасательных работ.
 7. Специфичные (мультипликативные):
 - много- и разнопорядковые последствия;
 - цепной характер последствий (например, разрушение объекта вследствие взрыва, выход из строя зданий, сооружений, инженерных коммуникаций по причине пожара и т. д.).

Государственное регулирование экологической безопасности

Требования к безопасности предприятия устанавливаются государственными органами регулирования, в том числе Минэкобезопасности, Госкомохрантруда, Министерством охраны здоровья, Министерством

внутренних дел, а также другими национальными и территориальными органами в соответствии с действующим законодательством.

Государственное регулирование экологической безопасности осуществляется Министерством охраны окружающей среды и ядерной безопасности Украины, Министерством охраны здоровья Украины и другими органами государственной исполнительной власти.

Оно предполагает снижение влияния опасных и вредных факторов до установленного уровня и направлено:

- на создание нормативных документов по безопасности и качеству работ на всех стадиях и этапах цикла существования предприятия и продукта;
- на проведение государственной экспертизы проектов, технологий, продуктов и т. п.;
- на выдачу разрешений и лицензий на все виды деятельности, определенные государственными нормативными документами по безопасности;
- на инспектирование выполнения работ в соответствии с выданными лицензиями;
- на определение процедуры отчетности, структуры отчета и перечня параметров и показателей, которые должны быть отражены в отчетности.

В Украине в 90-х годах XX в. разработан комплексный подход к решению проблем экологической безопасности на национальном и региональных уровнях. Для превентивного обеспечения мероприятий по экологической безопасности принят ряд законодательных и нормативных актов.

Неотложной задачей для руководителей предприятий всех форм собственности в Украине является предотвращение повышения уровня загрязненности природной среды. Для решения этой проблемы необходимо провести технологическое переоснащение производственных предприятий на базе внедрения энерго- и ресурсосберегающих технологий, безотходных и экологически безопасных технологических процессов использования отходов, обеспечения эффективного экологического контроля.

В основу деятельности руководителей всех рангов должен быть положен принцип *превентивности* управления в чрезвычайных ситуациях. В соответствии с этим принципом приоритет в условиях предотвращения экологических кризисов должен принадлежать мерам, которые предусматривают *снижение риска возникновения* чрезвычайных ситуаций.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Основные элементы международной экономической безопасности.
2. Основные факторы риска и потенциальных кризисных явлений.
3. Основные элементы экономической безопасности государства.
4. Основные угрозы экономической безопасности государства.
5. Основные элементы экономической безопасности регионов.
6. Угрозы экономической безопасности регионов.
7. Экологические угрозы как фактор потенциальных кризисных явлений.
8. Классификация критериев чрезвычайных экологических ситуаций.

Глава 8

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ

Осведомленность о вероятных угрозах

Прогнозирование кризисных явлений основано на изучении потенциальных угроз. Поэтому необходимо в первую очередь организовать процесс получения достоверной информации о потенциальных угрозах. Как правило, эта информация бывает неполной, фрагментарной. Тем не менее она может служить первым слабым сигналом о вероятности появления конкретной опасности. Для анализа слабых сигналов необходимо представлять себе теоретический аспект потенциальной угрозы, например цикличность возникновения кризисов производства по теории Кейнса.

Рассмотрим варианты перерастания угрозы в кризисную ситуацию (рис. 3).

Вариант 1 “Волна”. Предприятие достигло запланированного уровня рентабельности (дохода, прибыли). Вследствие появления определенных факторов угрозы показатели эффективности начали колебаться (рис. 3, временной период 4–5 лет).

Вариант 2 “Спад”. Возможное следствие развития угрозы в случае непринятия мер по стабилизации положения — снижение эффективности производства до нуля, т. е. проявление кризиса производства, экономический спад.

Вариант 3 “Подъем”. Анализ причин снижения рентабельности, принятие мер по стабилизации (внедрение инноваций, рационализация производства, его расширение путем инвестиций, обновление основных производственных фондов и т. п.). В этом случае возможны повышение эффективности производства и выход из кризисной ситуации.

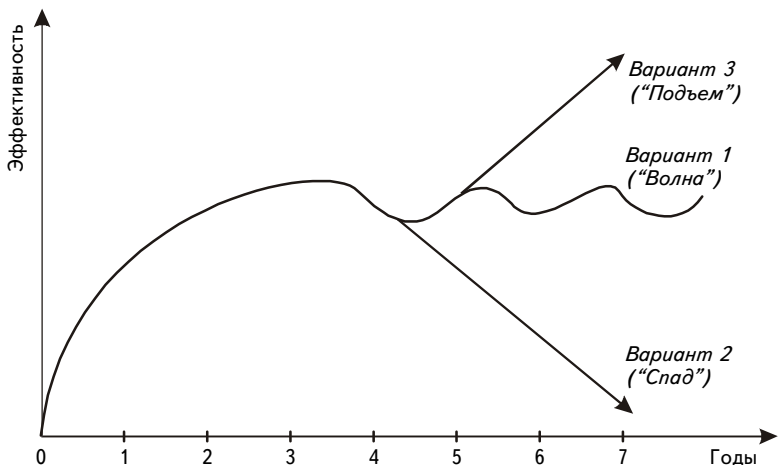


Рис. 3. Возможные варианты перехода угрозы в кризисную ситуацию

Основные теоретические знания и практические навыки, необходимые для антикризисного управления.

1. Общая теория управления.
2. Методы и технологии принятия управленческих решений.
3. Основы конфликтологии.
4. Теоретические основы антикризисного управления.
5. Методы предкризисного управления.
6. Инновационный менеджмент.
7. Инвестиционный менеджмент.

Основные методы прогнозирования потенциальных кризисных явлений можно классифицировать по ряду признаков. Для диагностирования потенциальных кризисов следует провести экспресс-анализ некоторых характерных показателей, наличия необходимых для успешного функционирования предприятия документов (табл. 6).

Такой экспресс-анализ можно расширить в зависимости от конкретной направленности деятельности анализируемого предприятия (организации), его размеров и других факторов, весомых с точки зрения лица, проводящего анализ. В частности, можно проанализировать наличие (отсутствие) планов предкризисного управления; степень готовности персонала к работе в кризисных ситуациях; умение персонала использовать методы предкризисного и антикризисного управления; наличие (отсутствие) системы мониторинга внешних и внутренних факторов, наличие

**ДИАГНОСТИКА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ НА ОСНОВЕ ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗА**

Показатель	Предкризисная ситуация	Кризис
Отсутствие перспективного стратегического плана	+	+
Отсутствие текущих и оперативных планов	+	–
Отсутствие финансового менеджмента	+	+
Структура организации традиционная, общепринятая беспорядочная	– +	+ +
Портфель заказов наличие на текущий период наличие на перспективу	+ –	– –
Стиль руководства авторитарный демократический популистский либеральный	+ – + –	– – + +
Метод решения проблем традиционный, механический отсутствует	– +	+ +
Методы делового общения ритуальные, формальные случайные, спорадические	– +	+ +
Наличие инноваций согласно стратегическому плану отсутствуют	– +	– +
Наличие инвестиций согласно стратегическому плану отсутствуют	– +	– +
Специальная подготовка руководителя в области антикризисного управления имеется отсутствует	– +	– +
Наличие страховых запасов, ресурсов имеются отсутствуют	– +	– +

(отсутствие) группы менеджеров антикризисного управления, характер межгрупповых и межличностных отношений и другие показатели.

Зарубежные специалисты, в частности профессор Игорь Ансофф (США), рекомендуют использовать следующую классификацию характерных показателей при анализе кризисных явлений (табл. 7–9; составлены по данным И. Ансоффа [9, с. 579]).

Таблица 7

ФИНАНСОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Этап	Фазы упадка и кризиса
IV	Увольнение сотрудников и снижение числа заказчиков Выход из строя оборудования Крупные убытки
III	Устаревание производственных программ Первые сбои в производстве Ощутимые убытки, не воспринимаемые руководством всерьез
II	Отсутствие новых производственных программ Устаревание оборудования Первые убытки
I	Отсутствие рационализаторских предложений, инноваций и новых капиталовложений Снижение прибылей

Таблица 8

ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДСТВА

Этап	Фазы упадка и кризиса
IV	Анархия (плохое отношение к заказчикам, грубость), постоянное возбуждение и беспокойство
III	Равнодушие, самодовольство, отсутствие инициативы для внесения изменений и улучшений
II	Борьба за власть вместо сотрудничества Внутренние раздоры и конфликты
I	Отсутствие крупных целей Слабое руководство Нерациональное использование трудовых ресурсов

Таблица 9

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Этап	Фазы упадка и кризиса
IV	Ухудшение морального климата в коллективе Снижение производительности до состояния бездельничания Настроение безнадежности
III	Самодовольство посредственных личностей Все попытки улучшения объясняются факторами, мешающими правильному развитию Наказание за повышенную производительность
II	Вытеснение способных специалистов с подачи начальства и сотрудников Повышение шансов для угождающих руководству
I	Недостаточная квалификация, ревность и зависть, споры о компетентности сотрудников Неконструктивное воздействие на руководство

В табл. 7–9 отражен опыт американских специалистов по вопросам антикризисного управления с учетом менталитета жителей США. Указанный опыт может быть принят во внимание, а также частично использован с учетом обстановки на предприятии (организации) и менталитета населения конкретного государства.

Методы мониторинга

Проблемы мониторинга внешней и внутренней среды предприятия представляют собой достаточно сложную задачу. Зачастую неизвестно, какая именно информация может быть использована предприятием, какая полезна в текущей оперативной деятельности и какая — для стратегических целей. Кроме того, источники информации могут быть самыми разными: от правительственных сообщений, законодательных и нормативных актов, результатов научных открытий, изобретений до абсурдных, на первый взгляд, предложений совершенно посторонних людей, не связанных с деятельностью предприятия.

В развитых странах специалисты указывают на четыре способа мониторинга окружающей среды.

Первый из них — *внецелевое наблюдение*. Ответственный работник предприятия не ставит перед собой никакой конкретной цели. Он постоянно ведет поиск любых данных, которые могут быть потенциально полезными для предприятия в настоящем или будущем. Одновременно он оценивает и потенциальные угрозы, как настоящие, так и будущие.

Второй способ — *целевое наблюдение*. Ответственный за мониторинг окружающей среды направляет свое внимание на определенную сферу деятельности без осуществления активного поиска. В случае возникновения какого-либо сигнала в пределах наблюдаемой сферы он должен оперативно оценить вероятные последствия данного сигнала.

Третий способ — *неформальный поиск*. Он представляет собой активный, целенаправленный, но относительно неупорядоченный поиск конкретной информации.

Четвертый способ — *формальный поиск*. Этот способ является систематическим выполнением заранее составленного шага поиска информации.

В зависимости от оценки результатов мониторинга внешней среды принимаются меры антикризисного менеджмента, а также разрабатываются оперативные меры с целью развития предприятия.

Необходимо отметить неопределенность способов мониторинга, рассматриваемых зарубежными специалистами.

Украинские специалисты, в том числе специалисты МАУП, разработали и описали более активные и конкретные способы экономической разведки, которые были опубликованы в работах А. А. Чернявского [19; 20].

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО МОНИТОРИНГА

Метод моментных наблюдений: опыт применения в менеджменте. Вопросы внутреннего мониторинга почти не освещены в литературных источниках о менеджменте.

Менеджеры всех уровней часто хотят определить характер затрат рабочего времени своих работников, уточнить рациональность выполнения ими своих функциональных обязанностей, получить сведения о загрузке технологического оборудования и т. п.

Все процессы, наблюдаемые нами, можно расчленить на отдельные моменты во времени. Из отдельных моментов складываются рабочие приемы, операции, простые и комплексные процессы, которые мы постоянно выполняем, не задумываясь над их классификацией.

Автор настоящих строк, будучи в разное время менеджером различных уровней, успешно использовал метод моментных наблюдений в течение 30 лет в процессе производственной, научной деятельности и в повседневной практике.

Метод моментных наблюдений основан на теории вероятности и на математической статистике. Здесь изложен упрощенный способ его применения руководителями и специалистами во всех сферах человеческой деятельности, не имеющими специальной подготовки.

Как показал опыт, при изучении любого процесса, например использования рабочего времени работниками, не нужно постоянно вести наблюдения за ними, стоять “над душой”. Это нервирует работника, приводит к снижению качества выполняемых работ. Лучше в течение некоторого отрезка времени накопить в произвольно выб-

ранние моменты времени определенное количество наблюдений, которое можно рассчитать по формуле

$$M = \left[\frac{100 \sqrt{\frac{n-1}{n}} - P}{P} \right]^2,$$

где M — необходимое количество моментных наблюдений для получения информации, ед.; n — количество изучаемых элементов затрат рабочего времени (машин, оборудования и т. п.), ед.; P — заданная точность результатов моментных наблюдений, целые единицы (не проценты!).

Наблюдениями может быть одновременно охвачено несколько человек (машин, механизмов), находящихся в поле зрения наблюдателя.

Например, руководитель, входя в офис в начале рабочего дня, отмечает, что один из работников раскладывает документы на своем рабочем месте, другой работник ведет деловой разговор по телефону, третий снимает верхнюю одежду. Каждый из них в момент наблюдения выполняет характерные операции.

Но на основе этих трех моментов нельзя сделать вывод, что треть времени работники тратят на подготовку к работе, треть — на деловые разговоры и треть времени — на подготовительно-заключительную работу (снятие верхней одежды, надевание спецодежды).

Если руководитель захочет провести более точные наблюдения использования рабочего времени работниками, он должен накопить определенное количество наблюдений.

Для этого по приведенной формуле следует рассчитать необходимое количество наблюдений, обозначив точность, например, на уровне 5 %. Необходимо определить также цель наблюдений и категории исследуемых элементов затрат рабочего времени.

Элементы затрат могут быть классифицированы следующим образом:

- подготовительно-заключительная работа (ПЗР);
- оперативная работа (ОР);
- непредвиденная работа (НР);
- отдых и время на личные потребности (О);
- нарушение трудовой дисциплины (НТД).

Одновременно наблюдениями можно охватить 10–20 работников (машин, единиц оборудования).

Подготовка к наблюдениям

Наблюдатель определяет цель и задачи:

- выявление резервов времени работников;
- расчет загрузки оборудования;
- изучение рабочего времени работников и др.

Затем выбирается объект наблюдения: отдел, участок, цех и др.

Определяется количество работников (машин, оборудования), за которыми будут проведены наблюдения.

Рассчитывается минимально необходимое количество моментов наблюдения. Например, наблюдения будут проводиться за 4 работниками по 5 элементам затрат рабочего времени. Таким образом, одновременно будет зафиксировано моментов наблюдений: $4 \cdot 5 = 20$.

Принимается точность наблюдений, равная 5 %:

$$M = \left[\frac{100 \sqrt{\frac{5-1}{5}} - 5}{5} \right] = \left[\frac{100 \sqrt{0,8} - 5}{5} \right]^2 = \left[\frac{100 \cdot 0,89 - 5}{5} \right]^2 = \\ = \left[\frac{89 - 5}{5} \right]^2 = \left[\frac{84}{5} \right] = 282 \text{ момента.}$$

Затем наблюдатель делает в записной книжке условные записи: ФИО работника (название станка и т. п.), элементы затрат в виде аббревиатур: ПЗР, ОР, НР, О, НТД.

Проведение наблюдений

За начало наблюдения берется время начала рабочего дня, смены. Наблюдатель осматривает объект наблюдения и мысленно отмечает, чем в данный момент занят работник и какой элемент затрат соответствует его занятию.

Элементы затрат можно зафиксировать в записной книжке через несколько минут, выйдя из поля зрения работников.

Пометки в записной книжке о количестве моментных наблюдений делаются с помощью точек и черточек.

УСЛОВНАЯ СХЕМА ПОМЕТОК КОЛИЧЕСТВА МОМЕНТНЫХ НАБЛЮДЕНИЙ

Количество моментных	Условное обозначение	Количество моментных	Условное обозначение
1	•	6	
2	•	7	
3	•	8	
4	• •	9	
5	• •	10	

Затем наблюдатель в произвольно выбранный момент рабочего времени снова осматривает объект наблюдения и по принятой схеме отмечает элемент затрат рабочего времени. Наблюдения проводятся до тех пор, пока общее количество моментных наблюдений не достигнет принятой цифры (в данном случае 282).

Наблюдатель может прерывать наблюдения в этот день, проводить их на следующий день или через несколько дней. При этом точность замера не изменится, что особенно удобно для руководителя, который не может посвятить одноразово много времени для проведения наблюдений.

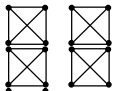
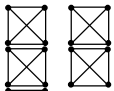
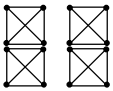
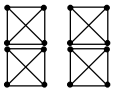












Моментные наблюдения следует проводить в различное время рабочего дня: утром, в середине дня, в конце дня и, если требуется, после окончания рабочего дня.

Для запоминания наблюдатель может в записной книжке обозначить даты проведения наблюдений и особые условия (например, отметить работу по окончании рабочего дня).

Обработка результатов наблюдений

При проведении наблюдений руководитель может столкнуться с самыми неожиданными ситуациями, которые могут быть особо опасными для окружающих (например, возможность аварии и несчастного случая). В таких ситуациях необходимо принимать кардинальные решения, чтобы не допустить травмирования, аварии и других негативных последствий.

Обработка результатов моментных наблюдений начинается с подсчета количества моментов, зафиксированных по каждому виду затрат рабочего времени. Запись наблюдений может иметь такой вид:

Затраты рабочего времени	Работники				Примечания
	Т.Н.К.	К.Л.М.	Б.А.В.	К.О.П.	
ПЗР	• •	• •	• •	• •	Наблюдается с 10.10.99 по 14.10.99 К.О.П. — сверхурочная работа 12.10.99
ОР					
НР					
О					
НТД					
Σ моментов	75	75	75	75	

Наблюдатель подсчитывает количество моментов наблюдений, зафиксированных по каждому виду затрат рабочего времени, общее их количество и определяет удельный вес каждого элемента затрат.

Пример подсчета:

Всего зафиксировано 300 моментов наблюдений (при расчетном количестве 282 момента), чего вполне достаточно для получения результатов использования рабочего времени сотрудников с точностью 5 %.

Распределение рабочего времени по видам затрат

Подготовительно-заключительная работа занятых на предприятии составила 18 моментов, или 6 % общих затрат рабочего времени; оперативная работа — 192 момента, или 64 %; непредвиденная работа — 33 момента, или 11 %; отдых работников — 30 моментов, или 10 %; нарушение трудовой дисциплины — 27 моментов, или 9 % общих затрат рабочего времени.

На основе полученных данных можно проанализировать распределение времени по элементам затрат в течение рабочего дня каждого из четырех работников.

Затраты рабочего времени работника Т.Н.К., %

Подготовительно-заключительная работа	(4:75)100 =	5,3
Оперативная работа	(44:75)100 =	58,7
Непредвиденная работа	(12:75)100 =	16,0
Отдых	(7:75)100 =	9,3
Нарушение трудовой дисциплины	(8:75)100 =	10,7
		<hr/>
		100,0

Затраты рабочего времени работника К.Л.М., %

Подготовительно-заключительная работа	(5:75)100 =	6,7
Оперативная работа	(49:75)100 =	65,3
Непредвиденная работа	(9:75)100 =	12,0
Отдых	(8:75)100 =	10,7
Нарушение трудовой дисциплины	(4:75)100 =	5,3
		<hr/>
		100,0

Затраты рабочего времени работника Б.А.В., %

Подготовительно-заключительная работа	(5:75)100 =	6,7
Оперативная работа	(41:75)100 =	54,7
Непредвиденная работа	(7:75)100 =	9,3
Отдых	(7:75)100 =	9,3
Нарушение трудовой дисциплины	(15:75)100 =	20,0
		<hr/>
		100,0

Затраты рабочего времени работника К.О.П., %

Подготовительно-заключительная работа	(4:75)100 =	5,3
Оперативная работа	(58:75)100 =	77,3
Непредвиденная работа	(5:75)100 =	6,7
Отдых	(8:75)100 =	10,7
		<hr/>
		100,0

В соответствии с проведенным анализом необходимо сделать выводы, составить план мероприятий по рациональному использованию рабочего времени работников, моральному стимулированию лучших из них, укреплению трудовой дисциплины.

Принятие решений руководителем после проведения моментных наблюдений зависит прежде всего от поставленных целей и задач.

Например, основная цель руководителя — выявлять резервы рабочего времени работников. В данном примере они имеются и составляют соответственно:

у работника Т.Н.К. — 26,7 % рабочего времени за счет устранения от выполнения непредвиденных работ и ликвидации нарушений трудовой дисциплины;

у работника К.Л.М. — 17,3 %;

у работника Б.А.В. — 29,3 %;

у работника К.О.П. — 6,7 %.

Таким образом, руководитель может за счет выявленных резервов времени дополнительно занять работой персонал, поручив ему исполнение дополнительных функций.

То же самое можно сделать и при изучении загрузки оборудования, или поступить иначе — реализовать излишнее оборудование, загрузив более полно имеющиеся мощности. В каждом конкретном случае возможен творческий подход в принятии решения: например сдать часть оборудования в аренду.

При изучении баланса рабочего времени можно решить и другие задачи: сократить численность работников менее загруженного участка и одновременно усилить дополнительными работниками иные участки, где требуется персонал.

Использование моментного метода наблюдений позволяет менеджеру более эффективно оценивать работу каждого работника и целенаправленно применять способы материального стимулирования занятых в производстве.

Многолетний опыт автора показал, что при проведении такого ненавязчивого исследования значительно улучшаются соответствующие показатели и более рационально используется рабочее время. В случае же сплошной проверки использования рабочего времени работник может выдать наблюдателю в определенный день или час “показуху”. При использовании метода моментных наблюдений это исключено.

Данный метод является эффективным инструментом для совершенствования организации труда и управления во всех сферах человеческой деятельности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Возможные варианты перехода угрозы в кризисную ситуацию.
2. Диагностика прогнозирования кризисных явлений на основе экспресс-анализа.
3. Методы внешнего мониторинга.
4. Организация внутреннего мониторинга.

Кризисные явления на уровне предприятия можно классифицировать следующим образом.

Локальный кризис — следствие срыва достижения отдельной цели или выпадения одного элемента из системы управления (потеря поставщика, источника сырья, изменение транспортной схемы, увольнение ведущего специалиста и т. п.).

Стратегический кризис — кризис, связанный с радикальным нарушением нормальной производственной деятельности на основе существующего технологического потенциала, так называемый кризис упадка.

Кризис как банкротство — полная утрата способности к выживанию предприятия, или кризис ликвидации.

Опыт функционирования предприятий в условиях нестабильности показал, что первым условием подготовки предприятия к функционированию в кризисных условиях является разработка стратегического плана (схема 2).

Для этого необходим глубокий анализ всех сторон деятельности предприятия, что послужит основой принятия комплексной стратегической программы оздоровления экономического положения (стабилизации) и продвижения вперед.

Объектом анализа и исследований в условиях антикризисного управления является многогранная деятельность предприятия, в том числе:

- наличие системы антикризисного управления (оптимальность организационных структур управления, качественный потенциал управленческого персонала, система мотивации персонала, проблемы конфликтологии, социально-психологические проблемы управления и др.);
- финансовое состояние предприятия и денежных расчетов (коэффициент независимости, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент: финансирования; инвестирования (собственных источников и долгосрочных кредитов); обеспечения необоротных активов (соотношение оборотного и необоротного капиталов, уровень функционирующего капитала));
- состояние бухгалтерской отчетности: баланс предприятия (актив, пассив баланса — по статьям);

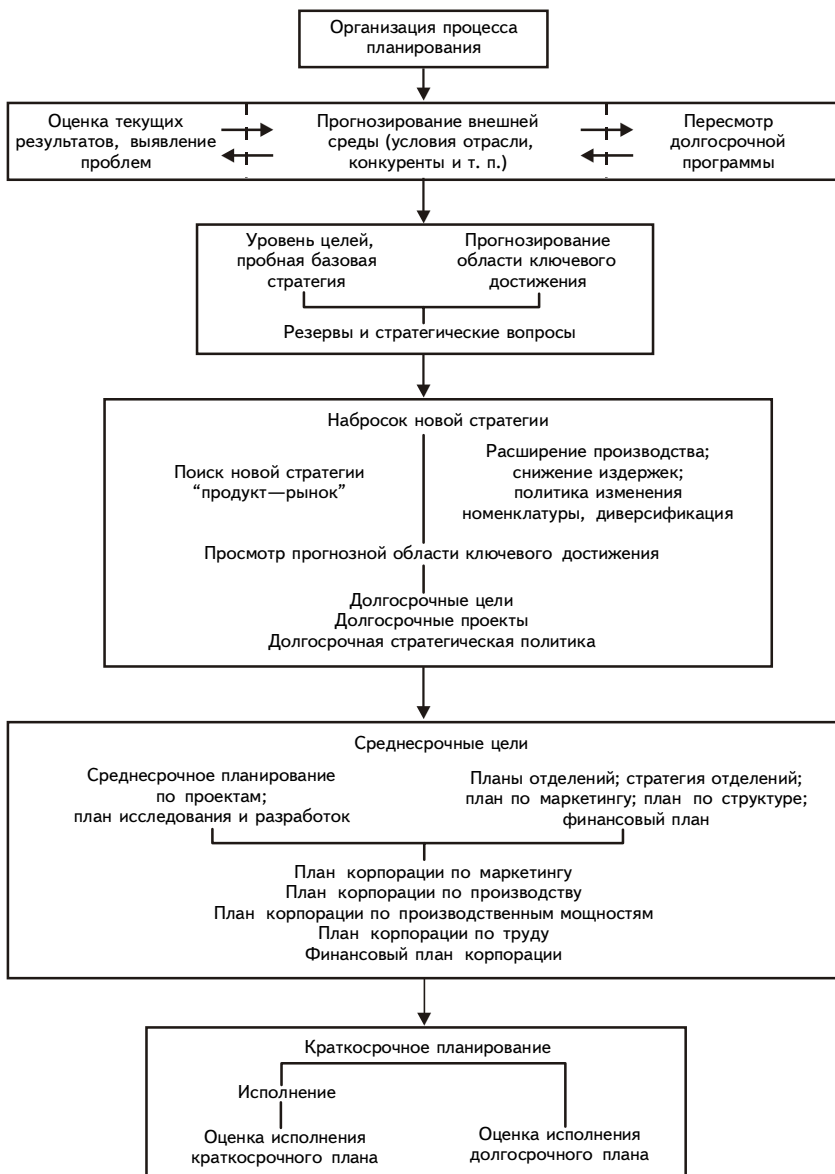


Схема 2. Этапы долгосрочного планирования

- оптимальность структуры имущества предприятия и источники его образования: актив, пассив баланса (актив: недвижимое имущество, текущие активы, в том числе производственные запасы, готовая продукция, денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность; пассив: источники собственных средств, заемные средства, краткосрочные ссуды банка, краткосрочные займы, расчеты с кредиторами);
- анализ уровня рентабельности и оборачиваемости оборотных средств. Рентабельность (всех активов по балансовой прибыли, всех активов по чистой прибыли, собственного капитала по балансовой прибыли, собственного капитала по чистой прибыли, инвестиций, постоянного капитала, функционирующего капитала, коэффициент рентабельности всех операций по балансовой прибыли, коэффициент по чистой прибыли, коэффициент рентабельности основной деятельности, рентабельность прочих операций, показатель чистого дохода); оборачиваемость (коэффициент общей оборачиваемости, оборачиваемость основных средств, коэффициенты оборачиваемости материальных оборотных средств, собственного капитала, постоянного капитала);
- состояние ликвидности (коэффициент абсолютной ликвидности, уточненный коэффициент ликвидности, общий коэффициент ликвидности, коэффициент маневренности оборотного капитала, доля труднореализуемых активов в общих текущих активах, соотношение трудно- и легко реализуемых активов, средний период предоставления кредита, ликвидность при мобилизации средств).

С учетом проведения системного анализа производственно-экономической деятельности предприятия-банкрота в условиях антикризисного управления разрабатывается комплекс мероприятий стратегической направленности по выходу из кризиса.

Выбор стратегии деятельности предприятий как основа антикризисного управления

Большинство предприятий работают без стратегических перспективных планов. На многих предприятиях, в фирмах и организациях управляющие заняты только оперативными вопросами, у них не хватает времени заниматься выработкой стратегий антикризисного управления.

Зачастую опытные менеджеры считают, что они могут обходиться без стратегических планов, а также что эти планы и типы стратегий не имеют существенного значения, поэтому нет смысла тратить время на разработку стратегии предприятия.

Однако мировой опыт показал, что в условиях нестабильности внешней среды выработка и реализация стратегии деятельности предприятия имеют много преимуществ, являясь основными элементами антикризисного управления.

Зарубежные специалисты располагают эти преимущества в таком порядке:

1. Разработка и выбор типа стратегии вынуждают руководителей постоянно мыслить перспективно.
2. Выбор стратегии ведет к четкой координации предпринимаемых фирмой усилий.
3. Стратегия позволяет определить показатели деятельности для последующего контроля.
4. Выбранная стратегия заставляет предприятие четко определять свои задачи.
5. Стратегическое управление делает предприятие более подготовленным к внезапным переменам и кризисам.
6. Стратегия предприятия наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Таким образом, организация стратегического планирования деятельности предприятия — важнейший элемент предкризисного менеджмента.

Основные виды стратегий предприятий

Стратегия — всесторонний комплексный план, который предназначен для обеспечения выполнения миссии и достижения целей предприятия. Стратегия формируется и разрабатывается высшим руководством при участии менеджеров всех уровней управления. Степень участия менеджеров производственного звена управления в подготовке стратегического плана предприятия определяется главным менеджером.

Различают следующие основные виды стратегий.

1. Стратегии возможностей по товарам/рынкам:
 - глубокого проникновения на рынок;
 - развития рынка;
 - разработки товара.

2. Стратегии диверсификации:
 - концентрической;
 - горизонтальной;
 - конгломератной.
3. Стратегии интеграции:
 - регрессивной;
 - прогрессивной;
 - горизонтальной.
4. Стратегии по отношению к продукту:
 - дифференциации;
 - низких издержек;
 - концентрации.
5. Стратегии деятельности малых предприятий:
 - копирования;
 - оптимального размера;
 - участия в продукте крупного производителя;
 - использования преимуществ крупного производителя.
6. Стратегии сокращения:
 - ликвидации;
 - “сбора урожая”;
 - частичного сокращения подразделений;
 - частичного сокращения расходов.

Рассмотрим подробнее перечисленные виды стратегий.

Стратегии возможностей по товарам/рынкам (схема 3).

Стратегия — это детальный комплексный план, основным назначением которого является обеспечение достижения общих целей предприятия (организации).



Схема 3. Классификация стратегий возможностей

Стратегия возможностей в рыночных условиях предусматривает два основных направления:

- производство товаров для нужд потребителей;
- продвижение товаров на рынки.

Стратегия глубокого проникновения на рынок эффективна, если предприятие работает с уже известными товарами (услугами) на знакомом для себя рынке, который развивается или еще не насыщен товаром. Главное при этом — снизить издержки производства. На основе данной стратегии следует:

- продавать товары по ценам ниже, чем у конкурентов;
- широко использовать скидки, кредиты, льготы;
- применять интенсивную рекламу;
- находить сегменты рынка, где спрос на товары еще не удовлетворен;
- пытаться установить контроль над конкурентами.

Стратегия развития рынка эффективна в таких случаях: 1) при расширении рынка; 2) если в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке; 3) в случае появления новых областей применения хорошо известной продукции.

На основе данной стратегии предприятие действует следующим образом:

- стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках;
- проникает на новые региональные рынки;
- выходит на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен;
- по-новому предлагает использовать имеющиеся товары;
- использует новые методы распределения и сбыта продукции (услуг);
- применяет более энергичные усилия по продвижению.

Стратегия разработки товара эффективна в случае, если предприятие имеет авторитет у потребителей и работает с популярными товарами (услугами).

Используя стратегию разработки товара, предприятие предпринимает такие шаги:

- постоянно разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков;
- делает упор на новые модели, тесно связанные с уже внедренными товарами, улучшает их качество, проводит другие мелкие

изменения и реализует продукцию потребителям, лояльно настроенным по отношению к предприятию;

- использует традиционные методы сбыта продукции;
- в рекламе акцентирует внимание на том, что новые товары обладают лучшими качествами.

Стратегии диверсификации (схема 4). Стратегии диверсификационного роста реализуются в том случае, если предприятия отрасли далее не могут развиваться на одном рынке с выпускаемым продуктом в рамках данной отрасли.

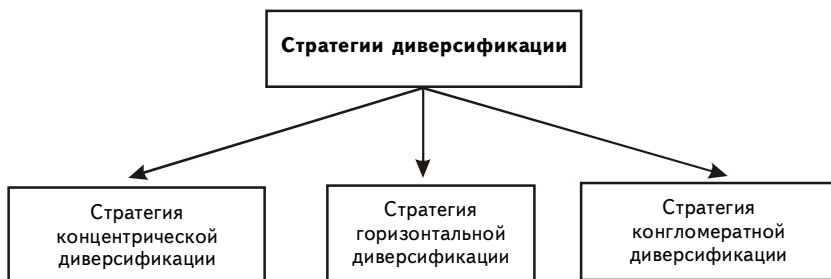


Схема 4. Классификация стратегий диверсификации

Диверсификация — приложение усилий в разные товарные группы (рынки, группы покупателей) для снижения финансового риска. Используется для того, чтобы предприятие не стало слишком зависимым от одного рынка или товарной группы.

Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых товаров, продуктов, услуг, похожих на товары, продукты, услуги предприятия. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых групп клиентов.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, отличной от используемой. При этом новый товар или продукт должен быть ориентирован на прежних клиентов. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка предприятием собственных возможностей в производстве новых товаров, продуктов и услуг.

Стратегия конгломератной диверсификации состоит в том, что предприятие расширяется за счет производства технологически не связанных с прежней продукцией новых товаров и продуктов, которые реализуются на рынках. Эта стратегия — одна из самых сложных стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов: компетентности имеющегося персонала, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых финансовых средств для внедрения инноваций, организации маркетинговых исследований, организации рекламной кампании и других факторов.

Стратегии интеграции (схема 5). *Интеграция* — от лат. *integratio* — восстановление, восполнение. Экономическая интеграция как форма хозяйственной деятельности обозначает связанность отдельных частей и функций системы в целое. В более широком плане экономическая интеграция — это форма интернационализации хозяйственной жизни, объективный процесс переплетения интересов национальных хозяйств и проведения согласованной экономической политики с целью достижения преимуществ в конкурентной борьбе. Данные стратегии предполагают расширение предприятия путем добавления новых организационных структур. Обычно предприятие использует стратегии интеграционного роста, если оно имеет хорошо развитый бизнес и не может осуществлять стратегии концентрированного роста.

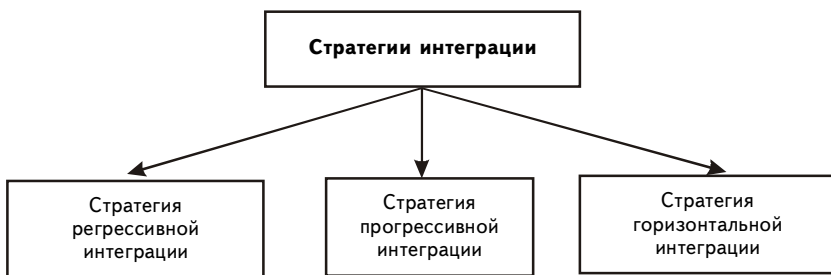


Схема 5. Классификация стратегий интеграции

Стратегия регрессивной интеграции направлена на рост предприятия за счет приобретения источников сырьевых ресурсов или усиления контроля над ними, а также за счет создания дочерних структур,

осуществляющих поставки. Реализация этой стратегии может уменьшить зависимость от поставщиков и колебаний цен на сырьевые ресурсы.

Стратегия прогрессивной интеграции выражается в росте предприятия за счет приобретения структур, находящихся между производителем и конечными потребителями, т. е. над системами распределения и продажи продукции (склады, транспортировка, розничная сеть) или усиления контроля над ними.

Эта стратегия выгодна в тех случаях, когда посреднические услуги слишком дорогостоящи или если предприятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания.

Стратегия горизонтальной интеграции заключается в действиях предприятия, направленных на поглощение предприятий-конкурентов или установление более жесткого контроля над их деятельностью на рынке. Она может привести к нарушению действующего антимонопольного законодательства.

Стратегии по отношению к продукту (схема 6). Стратегии предприятия по отношению к продукту являются наиболее распространенными и в то же время наиболее сложными при внедрении их в производство.

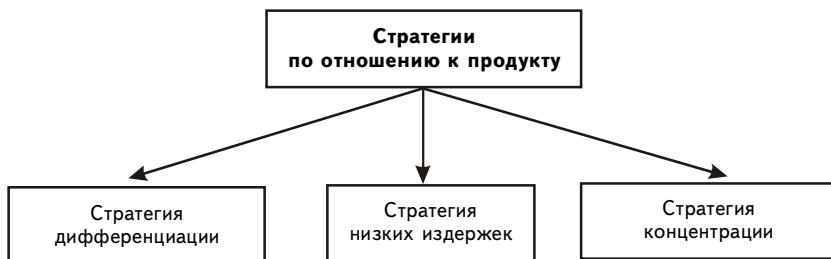


Схема 6. Классификация стратегий по отношению к продукту

Различают три наиболее распространенные стратегии.

Стратегия дифференциации заключается в том, что предприятие выпускает привлекательный для многих потребителей и уникальный в силу потребительских качеств (надежности, дизайна) товар; при этом производится множество видов (модификаций) этого популярного товара, которые отличаются качеством, оформлением, упаковкой и т. д.

Данная стратегия применяется, если:

- товар имеет более высокое качество и лучшие потребительские свойства по сравнению с товарами конкурентов;
- предприятие имеет имидж производителя надежной продукции и является лидером в техническом отношении на рынке;
- сбыт продукции осуществляется в комплексе с сопутствующими услугами.

Стратегия низких издержек ориентирует руководство предприятия на обширный рынок и массовое производство товаров, с помощью которого можно минимизировать издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь большую долю прибыли по сравнению с конкурентами, снижать себестоимость и привлекать потребителей, ориентирующихся на низкие цены.

Стратегия концентрации (узкой специализации) нацеливает на работу с узкоспециализированными или уникальными товарами, продуктами, услугами. Руководство предприятия может контролировать издержки путем концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, продуктах, услугах, предназначенных для специфических потребителей, а также путем создания особой репутации своим товарам и продуктам на рынке, спрос на которые может быть не удовлетворен аналогичными товарами, продуктами, услугами конкурентов.

Стратегии деятельности малых предприятий (схема 7). Направленность стратегий развития малых предприятий — сведение до минимума затрат и остроты конкуренции с крупными производителями, а также использование гибкости в освоении рыночных секторов, ниш и других сегментов.



Схема 7. Классификация стратегий деятельности малых предприятий

Стратегия копирования заключается в том, что малые предприятия (МП) могут выпускать недорогие, уступающие в качестве копии новых, дорогих и высококачественных изделий крупных производителей. При этом МП важно не стать объектом судебного преследования по незаконному использованию чужой товарной марки.

Стратегия оптимального размера находит свое применение в тех сферах бизнеса, которые неэффективны и малоприбыльны для крупных предприятий: услуги, розничная торговля, узкоспециализированные рынки. При этом МП в полной мере могут использовать свои преимущества — гибкость, способность быстро реагировать на изменение вкусов клиентов и т. д.

Стратегия участия в продукте крупного производителя состоит в следующем. Многие крупные компании выпускают сложные изделия, проходя все производственные этапы самостоятельно. При этом они вынуждены наряду с серийным заниматься и мелким производством, что зачастую неэффективно и увеличивает себестоимость продукции. Поэтому крупному производителю выгоднее отказаться от собственного мелкого неэффективного производства и закупать определенную продукцию у МП.

Примером *стратегии использования преимуществ крупного производителя* может служить *франчайзинг* — система договорных отношений между крупным производителем и МП, при которой МП предоставляется право вести дела в течение определенного времени и в оговоренном месте, пользоваться товарной маркой, технологиями и оборудованием крупного производителя.

Такая стратегия широко применяется в бизнесе многих развитых государств, в частности Японии, где количество МП исчисляется миллионами; Италии, где наряду с крупными производителями работают десятки малых предприятий, образуя так называемую *гроздевую структуру*.

Стратегии сокращения (схема 8). Данные стратегии реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в условиях спада на рынке (возникновения кризисной ситуации). Реализация стратегий сокращения зачастую не проходит безболезненно для предприятия, но они являются первыми шагами антикризисного менеджмента.

Стратегия ликвидации представляет собой радикальный случай стратегии сокращения, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес (банкротство).



Схема 8. Классификация стратегий сокращения

Разновидность стратегии ликвидации — слияние предприятий, когда одно из них самоликвидируется с целью уменьшения издержек при работе в совместном предприятии.

Стратегия “сбора урожая” предполагает отказ от долгосрочного участия в данном бизнесе с целью получения максимальных доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Предполагает сокращение затрат на покупки, рабочую силу, рекламу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта.

Стратегия частичного сокращения подразделений заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из неперспективных, неприбыльных подразделений. Реализуется в целях получения средств для начала и развития более перспективных направлений бизнеса, внедрения инноваций, формирования средств для инвестиций в производство.

Стратегия частичного сокращения расходов носит характер временных краткосрочных мер, связанных со снижением производственных затрат, сокращением найма и увольнением персонала, сокращением производства товаров и производственных мощностей при угрозе возникновения кризисных явлений.

На практике предприятия могут применять различные стратегии в зависимости от внешних факторов развития кризиса.

Локальные антикризисные мероприятия

Кроме стратегического плана предприятия следует разработать локальные планы на случай чрезвычайных кризисных явлений. Такими планами могут быть мероприятия: противопаводковые, если предприя-

тие расположено в зоне возможного затопления; по защите окружающей среды; противопожарные и т. п. При разработке планов необходимо руководствоваться Законом Украины “О войсках Гражданской обороны Украины” от 24 марта 1999 г. № 556-XIV. Планами чрезвычайных кризисных ситуаций следует предусматривать такие обязательные разделы:

- мероприятия по обеспечению управления;
- накопление, размещение, сохранение и своевременное обновление материально-технических средств, оборудования для проведения работ по ликвидации последствий аварий, затопления территории и других видов работ;
- порядок проведения неотложных мероприятий по недопущению чрезвычайных ситуаций и ликвидации их последствий.

Руководителям предприятий всех форм собственности следует учитывать, что в соответствии с п. 7 указанного Закона Кабинет Министров Украины имеет право определять задания предприятиям по подготовке и передаче войскам Гражданской обороны Украины транспортных средств, средств связи и других материально-технических средств в случае принятия решения о всеобщей или частичной мобилизации, введения чрезвычайного положения в Украине или в некоторых ее районах, объявления отдельных районов зонами чрезвычайной экологической ситуации.

Рекомендуется проводить деловые игры по каждому из локальных планов. Кроме того, желательно согласовывать планы с представителями местных органов управления.

Один из важнейших компонентов подготовки предприятия к функционированию в кризисных ситуациях — это подбор и подготовка менеджеров (групп) кризисных ситуаций. Часто допускают ошибку при подготовке таких специалистов, выдвигая в эти группы менеджеров второго эшелона управления. Следует помнить, что в группу кризисных ситуаций нужно включать наиболее способные и решительные кадры, психологически и стрессоустойчивые, с хорошим состоянием здоровья.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Классификация кризисных явлений на уровне предприятия.
2. Последовательность этапов долгосрочного планирования.
3. Объекты анализа в условиях антикризисного управления.

4. Преимущества стратегического управления предприятием.
5. Основные типы стратегий предприятий.
6. Характеристика стратегий возможностей по товарам/рынкам.
7. Характеристика стратегий диверсификации.
8. Характеристика стратегий интеграции.
9. Характеристика стратегий по отношению к продукту.
10. Стратегии деятельности малых предприятий.
11. Характеристика стратегий сокращения.
12. Локальные антикризисные мероприятия.

Глава 10

ПРОГРАММА ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ МЕР ПО СТАБИЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ И ВЫХОДУ ЕЕ ИЗ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ (1991 г.)

Программа чрезвычайных мер по стабилизации экономики Украины и выходу ее из кризисного состояния (далее — Программа) была разработана в 1991 г. в период обострения кризисных явлений в СССР.

Советский Союз агонизировал в 1991 г. как тоталитарное государство. В его состав, как известно, входили 15 союзных республик, в том числе Украинская Советская Социалистическая Республика. Доля продукции УССР во внутреннем валовом продукте СССР составляла более 40 % при удельном весе населения УССР, равном 17 % общей численности жителей СССР. Тем не менее доходы, приходившиеся на одного жителя УССР, были примерно одинаковыми по сравнению с доходами жителей других регионов СССР, несмотря на то что в Украине вырабатывалось продукции примерно в 3,5 раза больше на одного жителя, чем в среднем по СССР.

В конце 80-х годов в СССР в полной мере проявился комплекс нерегулированных кризисных явлений, описанных выше.

Правительства союзных республик, входящих в СССР, в 1990 г. искали выход из кризисного состояния. Прежде всего республики пытались локализовать кризисные явления, характерные для тоталитарного государства, каким был СССР, путем достижения реального суверенитета.

Однако центральные органы СССР всячески противодействовали достижению реального суверенитета государств, входящих в СССР.

Примером попытки стабилизации экономики Украины и выхода ее из кризиса была разработка Кабинетом Министров УССР в первом полугодии 1991 г. Программы, которая была утверждена 4 июля 1991 г. Постановлением Верховной Рады Украинской ССР (см. прил. 1).

Одновременно Верховная Рада УССР Постановлением №1292-XII от 4 июля 1991 г. приостановила действие отдельных законодательных актов СССР и УССР, которые противодействовали внедрению Программы.

Основной целью Программы было создание механизмов противодействия процессам дестабилизации экономики Украины, которые бы позволили обеспечить увеличение объемов производства, снизить инфляцию и приостановить снижение жизненного уровня населения.

Одним из важнейших механизмов преодоления кризисных явлений, согласно Программе, было развитие и стимулирование развития рыночных отношений и предпринимательской деятельности.

Она была рассчитана на два года и содержала следующие разделы:

- I. Регулирование и стимулирование прироста объемов производства и стабилизации хозяйственных связей.
- II. Развитие предпринимательства и его государственное регулирование.
- III. Демонополизация производства, разгосударствление и приватизация собственности.
- IV. Создание государственного валютного фонда и внешнеэкономическая деятельность.
- V. Денежное обращение и внедрение специальных денежных знаков на территории Украины.
- VI. Чрезвычайные меры для выполнения бюджета республики.
- VII. Регулирование и стимулирование производства продовольствия.
- VIII. Научно-технический прогресс, приоритеты в структурной перестройке экономики, сдвиги в инвестиционной деятельности.
- IX. Социальные гарантии защиты и жизнеобеспечения населения в переходный период.

Наличие Программы и ее содержание свидетельствовали об имеющих кризисных явлениях в тоталитарном государстве, которое функционировало более 70 лет и оказалось недееспособным в современных условиях.

Тем не менее в недрах тоталитарной системы выросли силы, которые понимали необходимость изменения системы управления на всех уровнях, что нашло отражение в Программе.

Приведенная Программа — первый официальный документ, в котором признается наличие кризисных явлений в Украине и предприняты попытки использования рыночных механизмов для выхода из экономического кризиса в 1991—1993 гг.

С точки зрения исследователя конца 90-х годов многие мероприятия Программы не были достаточно обоснованными. Последующие события развала системы государственного управления, включая ликвидацию СССР, подтвердили несостоятельность Программы. Основной причиной этого является поставленная цель: сохранить производство неконкурентоспособной продукции.

Отсутствие менеджеров высшей квалификации на государственном уровне, способных создать антикризисное управление, привело к тому, что ни данная Программа, ни разработанные в течение 1994—1998 гг. программы чрезвычайных мероприятий не были выполнены.

Предлагаем читателям самостоятельно ознакомиться с первой украинской Программой чрезвычайных мер по выходу из кризисного состояния, проанализировать ее содержание с точки зрения современных методов и технологий управления, выявить ее негативные и позитивные аспекты.

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

1. Анализ чрезвычайных мероприятий по выходу Украины из кризисной ситуации (прил. 1). Позитивные аспекты.
2. Характеристика негативных аспектов чрезвычайных мероприятий на основе их изучения (прил. 1).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Закон* Украины “Об охране окружающей природной среды” // ВВР Украины. — 1994. — № 41. — Ст. 546.
2. *Закон* Украины “Об экономической экспертизе” // Там же. — 1995. — № 8. — Ст. 54.
3. *Закон* Украины “О Гражданской обороне Украины” // Там же. — 1993. — № 14. — Ст. 124.
4. *Закон* Украины “О научной и научно-технической экспертизе” // Там же. — 1995. — № 9. — Ст. 56.

5. Закон Украины “О чрезвычайном положении” // Там же. — 1992. — № 37. — Ст. 538.
6. Концепция (основы государственной политики) национальной безопасности Украины // Там же. — 1995. — № 10. — Ст. 252.
7. ГОСТ 17.0.0.04-90. Охрана природы. Экологический паспорт промышленного предприятия. — Введен впервые; Введ. 30.01.90. — М.: Изд-во стандартов, 1990.
8. ДСТУ 3273-95. Безпечність промислових підприємств. Загальні положення та вимоги. — Введено вперше; Введ. 19.12.95. — К.: Держстандарт України, 1996.
9. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
10. Барабаш М. Б., Баштанин В. П., Лях И. А. Экологические проблемы Украины: вопросы и ответы. — К., 1989.
11. Барановский А. Бюджетная безопасность // Финанс. Украина. — 1995. — 28 дек.
12. Барановский А. Международная экономическая безопасность // Там же. — 1996. — 6 февр.
13. Барановский А. Экономическая безопасность государства // Там же. — 1995. — 5 июня.
14. Барановский А. Экономическая безопасность регионов // Там же. — 1995. — 28 нояб.
15. Білявський Г. О., Фурдуй Р. С. Основи екологічних знань: Підруч. — К.: Либідь, 1997.
16. Короткий тлумачний словник української мови / Уклад. Д. Г. Гринчишин та ін. — К.: Рад. шк., 1988.
17. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций. — К.: МЗУУП, 1994.
18. Украинская Советская Энциклопедия: В 12 т. — К.: Гл. ред. УСЭ. — Т. 3.
19. Чернявский А. А. Промышленный шпионаж и безопасность предпринимательства. — К.: МАУП, 1996.
20. Чернявский А. А. Безопасность предпринимательской деятельности. — К.: МАУП, 1998.
21. Чернявский А. Д. Организация управления. — К.: МАУП, 1998.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Государственный корабль — единственный корабль, который дает течь на самом верху.

Дж. Рестон, журналист

Глава 11 ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

Главная задача антикризисного управления — выработка наименее рискованных управленческих решений, которые позволили бы достичь поставленной цели и результата с минимумом дополнительных средств и при минимальных негативных последствиях.

Менеджмент кризисных ситуаций состоит из следующих этапов:

- 1) диагностирование и оценивание параметров кризиса;
- 2) разработка концепции преодоления кризиса, нацеленной на планирование стратегических и оперативных мероприятий;
- 3) реализация принятой концепции по выходу из кризисной ситуации;
- 4) постоянный мониторинг внешних и внутренних факторов.

ДИАГНОСТИРОВАНИЕ И ОЦЕНИВАНИЕ ПАРАМЕТРОВ КРИЗИСА

Диагностирование предусматривает:

- повышенный уровень бдительности при мониторинге внешней и внутренней среды с целью раннего обнаружения признаков кризисной ситуации;
- выявление отклонений параметров ситуаций от нормы; выявление слабых сигналов, оценивание вероятных признаков угрозы кризиса;

- установление причинно-следственных связей и прогнозирование возможных направлений развития кризиса, масштабов потенциальных потерь;
- определение и оценивание факторов, влияющих на развитие кризисной ситуации, выяснение их связей и взаимозависимостей;
- создание необходимых обратных связей для отслеживания состояния и развития кризисного явления.

Результаты диагностирования рекомендуется оформить в виде аналитической записки, справки, прогноза или рекомендаций. На следующем этапе эти материалы могут использоваться в качестве исходных данных для выработки стратегии преодоления кризиса.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА

Ниже указаны этапы разработки концепции преодоления кризиса:

- ознакомление со стратегическим планом развития предприятия — для уточнения целей и задач антикризисного управления;
- налаживание межрегиональных отношений группы антикризисного управления;
- обеспечение получения дополнительной информации участниками группы антикризисного управления;
- выдвижение версий и гипотез о путях преодоления кризиса;
- разработка или уточнение реалистических планов преодоления кризиса;
- улучшение стиля рассмотрения проблем и принятия управленческих решений;
- подготовка альтернативных (запасных) вариантов планов преодоления кризиса и оценивание риска каждого варианта.

Результаты этого этапа оформляются в виде ситуационных планов или сценариев. Для выполнения этих работ очень важно уметь использовать современные методы управления.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЯТОЙ КОНЦЕПЦИИ

Реализация принятой концепции охватывает:

- разработку механизма концепции отклонений при выходе из строя одного из элементов системы, что и привело к кризисной ситуации;

- уточнение модели управления в случае необходимости;
- налаживание инновационных процессов при разрушении системы управления;
- проектирование и создание новой, более совершенной системы управления;
- налаживание работы группы антикризисного управления;
- организация непрерывного контроля и оценки выполнения антикризисных мероприятий;
- разработка методов мотивации персонала.

Выбор стратегических направлений выхода из кризиса

При разработке стратегических направлений антикризисного управления предприятия механизм управления должен представлять собой модель, состоящую из отдельных блоков:

- системы антикризисного управления;
- механизма антикризисного управления;
- процессов антикризисного управления;
- процессов интеграции или дезинтеграции антикризисного управления.

В условиях антикризисного управления резко повышаются требования не только к арбитражному управляющему, но и к менеджерам всех уровней, которые должны знать, какие факторы надо привести в действие для скорейшего преодоления кризисных явлений:

- перераспределить долю собственности;
- повысить эффективность системы мотивации в зависимости от получаемой прибыли.

Менеджер в данных условиях обязан проявить максимум способностей для обеспечения производства такой продукции, которая непременно найдет своего потребителя. Это возможно при внедрении новых технологий и оборудования.

Решение этих задач зависит прежде всего от принятой стратегии менеджмента, в которой должны найти отражение процессы интеграции производства, пересмотр действующей структуры управления для более успешного решения стратегических и оперативных мероприятий выхода из кризиса. В структуру стратегического плана входят все элементы стратегического менеджмента:

- система стратегического планирования;

- организационные структуры управления, отвечающие конкретным задачам производства;
- система коммуникаций;
- система мотивации персонала;
- система корпорации;
- современная организационная культура управления;
- система принятия управленческих решений;
- система контроля.

Одним из направлений выхода из кризиса является стратегическая реструктуризация, которая должна затрагивать решение проблем многосторонней деятельности предприятия в условиях кризиса. К ее проблемам относятся:

- механизм реструктуризации;
- модификация механизма управления производственными процессами;
- разработка нового механизма организационной структуры управления предприятием;
- создание механизма управления с ориентацией на потребности рынка;
- замена механизма управления кадровой политикой;
- внесение рациональных изменений в ранее действовавшую стратегию управления предприятием;
- выработка принципиально иных подходов к выпуску новых товаров, пользующихся спросом у потребителей;
- финансовая реструктуризация.

Основные направления финансовой реструктуризации должны предусматривать определенные цели, в частности поддержание жизнеспособности предприятия на ближайшую перспективу путем увеличения наличных средств и объема продаж.

Основные направления реструктуризации таковы:

- устранение неликвидности предприятия;
- совершенствование структуры капитала;
- создание предпосылок для рекапитализации.

Проблемы финансовой реструктуризации на практике решаются различными путями:

- ликвидацией нерентабельных и неплатежеспособных структур внутри предприятия;
- привлечением заемных средств на развитие предприятия;
- сокращением непроизводительных издержек производства;

- списанием активов с баланса предприятия;
- совершенствованием системы мотивации;
- ужесточением контроля за расходованием денежных средств;
- интеграцией капитала за счет слияния с другими предприятиями;
- массовой скупкой акций конкретного предприятия при наличии денежных средств;
- введением маркетингового управления.

Важной составляющей финансовой и инвестиционной стратегий в условиях антикризисного управления является поиск источников формирования инвестиционных ресурсов предприятия (собственные, заемные и привлеченные инвестиционные ресурсы). Антикризисное управление предполагает разработку стратегического плана по интеграции производств и предприятий с целью выхода из кризисной ситуации. Однако на практике выход из кризиса предприятия остается сложной задачей.

Поскольку мы не имеем возможности детально рассмотреть все стратегические проблемы и направления выхода предприятий из кризиса, остановимся лишь на общих направлениях, среди которых:

- повышение мобильности капитала предприятия;
- повышение общего уровня конкурентоспособности путем создания и выпуска соответствующей продукции;
- изменение формы собственности;
- приобретение знаний в области антикризисного управления;
- укрепление бюджетной дисциплины;
- улучшение механизма управления финансовыми потоками;
- создание системы маркетингового управления;
- создание принципиально новых моделей управления;
- разработка эффективной системы мотивации персонала.

СИСТЕМА МЕР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основная задача менеджера в кризисной ситуации — не допустить или смягчить этап шока от наступающего кризиса, способствовать сокращению продолжительности этапа отката назад, а также ускоренной адаптации и стабилизации ситуации. Обобщенные действия менеджера фирмы при возникновении проблем и кризисных явлений сведены в табл. 10.

**ДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРА ФИРМЫ
ПРИ ВОЗНИКНОВЕНИИ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ**

Сила сигналов из внешней среды	Наблюдение за внешней обстановкой	Снижение степени внешней уязвимости	Повышение гибкости внутри фирмы	Разработка подготовительных планов и принятие предварительных мер	Планы практических мероприятий и их выполнение
Потенциальная опасность или новая проблема осознаются					
Источники опасности или новые проблемы становятся ясными					
Масштабы опасности или новые проблемы обретают конкретность		ОБЛАСТЬ ПРЕДПРИНИМАЕМЫХ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СИТУАЦИИ МЕР			
Пути решения проблемы и выхода из кризиса определяются					
Результаты намеченных контрмер предсказуемы					

Успех менеджмента кризисных ситуаций определяется: степенью готовности менеджеров фирмы к потенциальным кризисным явлениям, наличием резервов, уровнем профилактических мероприятий, эффективностью применяемых методов управления. Затраты времени и средств на создание резервных систем управления, подготовку антикризисных мероприятий, формирование необходимых резервов становятся более выгодными, чем малоэффективные поспешные действия менеджеров по преодолению кризиса на основе предыдущего опыта, интуиции и энтузиазма.

В соответствии с изложенными представлениями система мер менеджмента в кризисных ситуациях должна включать в себя следующее.

1. Постоянный мониторинг за внешней и внутренней обстановкой. При этом внешние угрозы со стороны государства, кон-

курентов и преступных элементов наиболее опасны и могут привести к полному разрушению предприятия. Данный фактор должен быть приоритетным в оценке внешней среды бизнеса.

2. Разработка мер по снижению внешней уязвимости фирмы. Сюда можно отнести создание дублирующих организационных форм управления. Опыт функционирования предприятий в Украине в 1991–1998 гг. показал, что государственные фискальные органы с целью изъятия в бюджет средств предприятий применяют различные способы такого изъятия: устанавливают лимиты роста заработной платы и расходования средств на текущие нужды, вводят десятки различных сборов и видов отчислений. Причем работники налоговых служб отслеживают рентабельные предприятия с большой численностью работающих, которые не могут оперативно маневрировать денежными средствами и кадрами работников. Налоговые органы зачастую незаконно изымают средства таких предприятий в бюджет, рассчитывая на то, что предприятие после судебного рассмотрения потеряет вследствие инфляции значительную часть своих денег. Заблаговременное создание дублирующих организационных форм управления позволяет оперативно перебросить туда свободные финансовые средства и перевести работающих.

3. Повышение гибкости внутри фирмы. Обеспечение гибкости внутри предприятия достигается созданием дивизиональной структуры управления по опыту США, организацией дочерних предприятий, а также малых предприятий путем выделения их из крупных.

4. Разработка подготовительных планов для недопущения кризисных ситуаций и предварительные меры по выполнению этих планов. К таким мерам относятся прежде всего создание страховых фондов, стратегических резервов финансовых и технических средств, комплектование группы управления из лучших менеджеров в случае необходимости управления в кризисной ситуации.

5. Внедрение планов предкризисных мероприятий при возникновении кризисной ситуации. В условиях кризисных ситуаций менеджер должен: обладать умением оперативно налаживать работу отдельных групп и специалистов для выполнения поставленных задач; принимать рискованные и нестандартные решения в случае отклонения развития ситуации от запланированного или ожидаемого состояния; координировать действия всех участников; постоянно контролировать ход выполнения антикризисных мероприятий и их результаты.

Основные качества менеджера

Специалисты считают, что менеджер по управлению кризисными ситуациями должен обладать такими качествами:

- жесткостью и одновременно тактом;
- бесстрастностью и стрессоустойчивостью;
- физической выносливостью;
- умением учиться на ошибках и обучать этому подчиненных;
- искусством мотивации работников;
- умением преодолевать конфликтные ситуации;
- умением вести переговоры и добиваться согласия сторон;
- способностью к аналитическому мышлению;
- быстрой реакцией на изменения обстановки;
- коммуникабельностью.

Основные принципы и задачи антикризисного управления

На основании изучения соответствующего опыта можно рекомендовать:

- 1) программировать действия системы управления заблаговременно, предполагая наступление потенциального кризиса;
- 2) заблаговременно создавать дублирующие органы управления из лучших стрессоустойчивых менеджеров, способных работать в условиях кризисных ситуаций;
- 3) создавать стратегические резервы необходимых ресурсов и распорядиться ими централизованно;
- 4) проводить политику активных действий, а не пассивного выживания в надежде на улучшение обстановки;
- 5) использовать возможности расширения сферы деятельности, в том числе за счет пассивных предприятий и организаций, теряющих свои позиции;
- 6) создавать новые организационные формы управления;
- 7) вести постоянный мониторинг обстановки.

Главные задачи менеджеров в условиях кризиса таковы:

- сохранение работоспособных кадров;
- сохранение управления предприятием;
- недопущение паники среди работников.

МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Кризис представляет собой ситуативную характеристику функционирования любого субъекта, являющуюся следствием неопределенности в его внешней и внутренней средах.

Следует обратить внимание на то, что кризисные явления возникают прежде всего в наиболее развитых системах. Так, “великая депрессия” началась в 1929 г. в наиболее развитой стране капиталистического мира — США.

Последний из современных кризисов — валютно-финансовый — начался в 1997 г. в наиболее развитых государствах Юго-Восточной Азии — Японии, Индонезии, Таиланде, Южной Корее.

Установлено, что кризисы наряду с негативными последствиями — спадом производства, безработицей, инфляцией — способствуют совершенствованию систем управления и внедрению инноваций.

Рассмотрим механизм преодоления системного кризиса, затронувшего Украину в 90-х годах XX в.

МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ

В Украине и других странах СНГ на основе кризиса системы управления проявились такие негативные последствия:

- диспропорции развития экономики вследствие большого удельного веса предприятий ВПК, по различным оценкам составлявшего 70–90 % промышленного потенциала Украины;
- отсутствие прогрессивных технологий во всех сферах народного хозяйства, кроме ВПК;
- наличие нерациональных транспортных схем и как следствие — разрыв экономических связей между предприятиями на огромной территории бывшего СССР;
- монополизм государственных предприятий, приведший к монополизму и диспропорциям в сфере ценообразования.

Первоочередной задачей для преодоления кризиса управления является подготовка менеджеров, знакомых с современными технологиями управления. Поэтому необходимо организовать подготовку профессиональных менеджеров на всех уровнях управления: государственном, региональном и на микроуровне.

Освоение современных технологий управления — главная задача для руководителей всех уровней. Старые кадры своим консерватив-

ным и инерционным мышлением препятствуют экономическим преобразованиям в нашей стране.

Прежде всего необходимо проведение административной реформы в Украине. В ее задачу входят:

- устранение из системы государственного и регионального управления псевдоменеджеров;
- сокращение численности государственного аппарата и региональных чиновников в 2,5–3 раза;
- организация подготовки 2,5–3 млн менеджеров в соответствии с современными требованиями и с учетом национального менталитета.

Не менее важно эффективно использовать уникальные земельные ресурсы страны. Для этого следует передать хотя бы 50 % пахотных земель реальным частным собственникам. Для эффективного использования пахотных земель необходимо:

- создать по опыту США 400–500 тыс. фермерских хозяйств, в которых будет занято около 1,5 млн фермеров и членов их семей, что составит около 3 % населения Украины вместо нынешних 36 %;
- одновременно дать возможность функционировать государственным агропромышленным комплексам с целью формирования конкурентной среды;
- передать в безвозмездное пользование земли, на которых размещены действующие предприятия;
- передать профсоюзам безвозмездно земли, на которых размещены санатории, дома и базы отдыха.

Решение этой задачи возможно при условии, если будет сломлено сопротивление левых сил и аграриев в Верховной Раде Украины, которые не хотят прогрессивных нововведений в землепользовании. Закон о землепользовании в Украине в корне изменит экономические отношения, а эффективное использование пахотных земель способно вывести Украину в мировые лидеры по производству сельскохозяйственной продукции.

Наиболее действенным инструментом выхода из нынешней кризисной ситуации является государственная поддержка формирования в Украине 3,5–4 млн хозяйствующих субъектов, из них 2,5 млн малых предприятий. Опыт развитых стран свидетельствует о том, что до 60–65 % продукции, товаров и услуг производится малыми предприятиями.

Решение этой задачи невозможно без специальной подготовки менеджеров для малых предприятий.

Особенности механизма антикризисного управления в регионах заключаются в создании свободных экономических зон хозяйствования и передаче регионам права регулировать налогообложение предприятий в пределах отведенных им полномочий. В регионах наиболее тяжело решается задача устранения из систем управления консервативных руководителей всех уровней и чиновников региональных структур управления.

Наиболее эффективный инструмент антикризисного управления — постановка четких целей перед обществом Украины, разработка перспективных общенациональных и региональных программ выхода из кризиса, организация стратегического планирования предприятий всех форм собственности, осуществление систематического информирования общества о состоянии выполнения программ (по типу еженедельных обзоров).

Только осознание обществом сущности управленческого кризиса позволит выработать и внедрить приемлемые методы антикризисного управления.

МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МИКРОУРОВНЕ

Для успешной организации управления на микроуровне при возникновении кризисных явлений и ситуаций необходимы:

- организация перспективного планирования;
- постоянное отслеживание внешней и внутренней обстановки, выявление факторов, способных вызвать кризис, угрожающий деятельности предприятия;
- разработка предварительных мер по снижению уязвимости предприятия, в том числе по предотвращению аварий, экологических бедствий, природных катаклизмов (наводнений, грозových дождей, местных паводков и т. п.);
- создание резервов (финансовых, сырьевых и др.);
- сокращение текущих расходов на производстве;
- создание дублирующих систем управления;
- диверсификация;
- *активная инновационная политика как основной механизм выхода из кризиса.*

По мнению современных менеджеров и специалистов в области экономики и управления, только активная инновационная политика в

сочетании с использованием инвестиций для внедрения новых технологий, продуктов и товаров позволяет успешно решать проблемы выхода из кризисных ситуаций.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Главная задача антикризисного управления. Этапы менеджмента кризисных ситуаций.
2. Диагностирование и оценивание параметров кризиса.
3. Состав концепции преодоления кризиса.
4. Выбор стратегических направлений выхода из кризиса.
5. Элементы стратегического менеджмента.
6. Проблемы реструктуризации.
7. Основные направления реструктуризации. Пути финансовой реструктуризации.
8. Стратегические направления выхода предприятий из кризиса.
9. Система мер антикризисного управления.
10. Главные задачи менеджеров в условиях кризиса. Основные принципы и задачи антикризисного управления.
11. Механизм антикризисного управления в Украине.
12. Основные задачи антикризисного управления в Украине.
13. Механизм антикризисного управления на микроуровне.

Глава 12

ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ В ОСНОВЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Существует много определений инновационного менеджмента. Приведем некоторые из них.

Инновационный менеджмент — совокупность организационно-экономических, психологических, социальных методов, форм и способов управления всеми стадиями инновационного процесса.

Инновационный менеджмент — такой способ действий, при которых инновационный процесс получает благоприятные условия для своего развития.

Инновационный менеджмент — это управление изменениями.

Возникновение теории нововведений в начале XX в. и ее развитие после Второй мировой войны

Научно-технический прогресс в условиях социализма не получил достаточного развития ввиду отсутствия:

- конкуренции между его носителями;

- заинтересованности предприятий в реализации инноваций (новой продукции и сети услуг);
- потребности в максимизации прибыли.

Зарубежный опыт проведения и внедрения научно-исследовательских и конструкторских работ, новых методов организации производства и управления доказал высокую эффективность в конкурентной борьбе за рынки, лидерство в производстве, достижение высоких прибылей.

Инновационный менеджмент направлен на разрешение проблемных ситуаций при управлении изменениями, ориентированными на развитие общества и удовлетворение его потребностей (рис. 4).

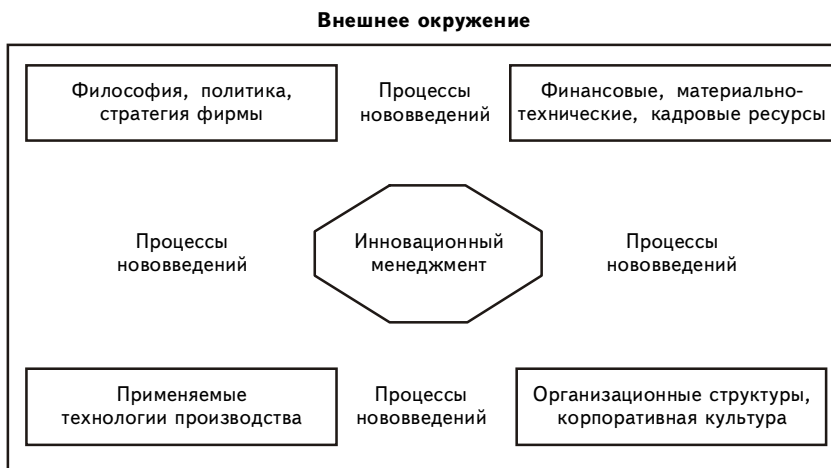


Рис. 4. Общая схема инновационного менеджмента

Ниже представлены сферы осуществления инновационных процессов инновационного менеджмента:

- техническая сфера управления нововведениями (средства труда, оборудование, инструменты, средства связи и т. п.);
- технологическая (технологические процессы, материалы, квалификация и опыт рабочих кадров, ноу-хау);
- социально-экономическая (организация труда, профессиональный рост, творческий потенциал, культура организации, рынки сбыта, отношения с потребителями);

- управленческая (новые методы принятия решений, организационные структуры, стимулирование работников, управление персоналом, стили управления).

Инновации в производстве направлены на совершенствование производственных процессов, информационных систем, маркетинга, кадров.

Инновации в обществе распространяются на экономику, политику, научно-технический прогресс, культуру, способ жизни.

Процесс инновационного менеджмента охватывает планирование, организацию и мотивацию, значение которой все более повышается.

Нововведения и их классификация

Нововведения — это процесс создания и внедрения нового, который объединяет достижения науки, техники, экономики и управления.

Сущность нововведений — в добывании нового на протяжении всего проектного цикла от зарождения идеи до ее коммерческой реализации. Они охватывают комплекс отношений: производство, обмен и потребление.

Инновационный процесс — это процесс преобразования научных знаний в физическую реальность, который завершается в пространстве и времени и состоит из таких стадий:

- возникновение идеи (“дологическое” исследование);
- фундаментальные исследования;
- технические разработки;
- опытное производство;
- опытно-конструкторские разработки;
- массовое производство;
- потребление.

Существует несколько классификационных схем нововведений по различным критериям. Наиболее распространен критерий распределения нововведений по содержанию и сфере применения.

На основе этого критерия выделяют такие группы нововведений:

- **продуктовые** — создание новых продуктов, которые потребляются в сфере производства (способы производства) или в сфере потребления (предметы потребления);
- **технологические** — новые способы производства старых или новых продуктов, внедрение информационных систем;

- управленческие — новые методы труда, например системы стратегического планирования и управления, методы моделирования процессов и т. п.;
- экономические — нововведения в финансовой и бухгалтерской работе;
- социальные — изменение условий труда, культурных, экологических, политических аспектов, способа жизни в целом.

Инновации классифицируют также по ряду других критериев:

- *по содержанию и сфере применения* — технические; экологические; социальные; организационно-управленческие;
- *по степени новизны и глубине изменений* — абсолютная; относительная; условная; частичная; новый вид; новое поколение;
- *по степени влияния на изменения* — радикальные; революционные; модифицированные; политизированные;
- *по уровню разработки и распространения* — государственные; региональные; отраслевые; корпоративные;
- *по масштабу протекания* — глобальные; локальные; межорганизационные; внутриорганизационные;
- *по сферам разработки и внедрения* — промышленные; аграрные; торгово-посреднические; правовые; научно-педагогические;
- *по направленности действия* — расширяющие; рационализирующие; замедляющие;
- *по этапам жизненного цикла нововведений* — деятельное использование; перегруппировка; ликвидация.

Организационные формы обеспечения инновационных процессов

Одной из организационных форм обеспечения инновационных процессов являются научно-технические парки. Принципы их создания таковы:

- 1) координация деятельности для сотрудничества главных звеньев — науки, высшей школы, государственного сектора производства и частных предприятий, местных и региональных органов управления;
- 2) поддержка малого наукоемкого бизнеса;
- 3) концентрация и использование рискованного капитала.

Технические парки — самостоятельная хозяйственная форма, где входные ресурсы преобразуются в инновационные услуги.

Входные ресурсы — это земельные участки; здания и сооружения; оборудование; инфраструктура; инвестиции; интеллектуальные ресурсы.

Выходные интеллектуальные услуги: информационные; научно-исследовательские; консалтинговые; коммуникационные; маркетинговые; учебные; лизинговые; финансовые.

Существуют различные организационные формы обеспечения инновационных процессов:

- технополисы;
- лаборатории больших корпораций;
- организационные формы на базе выставочно-торговых комплексов, банков, бирж и т. п.;
- инновационные центры;
- консультационные фирмы по проблемам организации и управления;
- межфирменная кооперация — “стратегический альянс”.

Эти формы возникли в последнее десятилетие XX в. на базе соглашений субъектов рыночной экономики о совместной деятельности в области науки, организации консорциумов и создании совместных предприятий.

В отличие от обычных контрактов стратегические альянсы имеют ряд особенностей:

- 1) этот вид кооперации применяется в основном в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);
- 2) основная цель альянса — проведение фундаментальных исследований в заданных направлениях с последующей возможностью адаптации на конкретном рынке;
- 3) договор охватывает все основные сферы цикла:

→ НИОКР → организация производства → производство → сбыт

Создание “стратегического альянса” позволяет его участникам сокращать затраты, рационализировать производственный процесс, использовать совместный опыт участников освоения рынков, сокращать количество технологических операций, совершенствовать методы производства новой техники, ускорять процесс использования новых идей и разработок, диверсифицировать финансовый риск.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Общие принципы формирования государственной инновационной политики таковы:

- государственная поддержка фундаментальных исследований;
- свобода научного и научно-технического творчества;
- правовая защита интеллектуальной собственности;
- интеграция научной, научно-технической деятельности и образования;
- поддержка конкуренции в сфере науки и инновационной деятельности;
- создание благоприятного инновационного климата, поощрение, обновление капитала специальными льготами при внедрении новых видов оборудования, сырья, материалов, энергии, которые ранее не использовались в производстве;
- стимулирование развития остальных регионов и торможение развития существующих агломераций;
- стратегия подготовки и переподготовки кадров для новых отраслей;
- развитие международного сотрудничества.

По уровню и формам поддержки инновационной деятельности различают государственные стратегии активного вмешательства, децентрализованного регулирования и смешанные.

Сущность стратегии *активного вмешательства* заключается в отношении государства к инновационной деятельности как к главной составляющей экономического роста национального хозяйства. Государство выбирает приоритеты научно-технического развития, финансирует важнейшие программы и проекты.

При стратегии использования *децентрализованного регулирования* государство, играя ведущую стратегическую роль, не имеет жестких директивных связей с исполнителями. В США эти связи имеют формы общенациональных кампаний по де бюрократизации, дерегламентации, дерегулированию. Всячески стимулируются инициативы.

Формы государственного стимулирования инновационной деятельности могут быть следующими:

1. Прямое финансирование.
2. Предоставление изобретателям беспроцентных банковских ссуд.
3. Создание инновационных фондов и предоставление льгот.

4. Снижение государственных патентных сборов для индивидуальных изобретателей.
5. Право на ускоренную амортизацию.
6. Создание технополисов и технопарков.
7. Целенаправленное субсидирование государством малого инновационного бизнеса в форме дотаций.
8. Льготное налогообложение прибыли от реализации научных разработок.
9. Право объединения капиталов для совместного проведения НИОКР.
10. Освобождение от таможенных импортных тарифов на ввоз научного оборудования.
11. Налоговые льготы для стимулирования вкладов в мелкий инновационный бизнес.
12. Право предприятий на получение бесплатных лицензий на использование изобретений в научных центрах.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Определение и содержание инновационного менеджмента.
2. Сферы осуществления инновационных процессов.
3. Классификация нововведений.
4. Организационные формы обеспечения инновационных процессов.
5. Стимулирование инновационной деятельности.
6. Формы государственного стимулирования инновационной деятельности.

Глава 13 **ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Активная инвестиционная деятельность дает возможность расширять воспроизводство основных фондов, внедрять достижения научно-технического прогресса и нововведения. Последние представляют собой наиболее эффективный способ преодоления кризисных явлений. В Украине на современном этапе развития экономики эффективность инвестиционной деятельности зависит от состояния внутреннего финансово-кредитного рынка. Экономический подъем и преодоление кризисных явлений могут быть достигнуты прежде всего путем созда-

ния национального рынка капиталов. В настоящее время остро стоит проблема активизации хозяйственной деятельности. Эту проблему можно решить на основе финансовой стабилизации, привлечения сбережений населения и свободных средств хозяйствующих субъектов, инвестирования их в экономику.

Большое значение для активизации инвестиционных процессов имеют инвестиционный климат государства, гарантии прав инвесторов и защита инвестиций. Рыночные отношения в инвестиционной деятельности прежде всего касаются ее источников. Инвестиции должны проводиться за счет собственных финансовых ресурсов инвестора (прибыль, амортизационные отчисления, денежные накопления, сбережения физических лиц и др.), привлеченных финансовых средств инвесторов (средства от продажи акций, паевые и другие взносы физических и юридических лиц) и кредитов.

Позитивным примером привлечения внутренних инвестиций может служить опыт холдинговой компании “Киевгорстрой”, занимающейся строительством жилья в Киеве. Объемы строительства жилья в Киеве увеличиваются из года в год: в 1999 г. отмечен прирост на 21 % в сравнении с 1998 г. При этом применяется несколько схем привлечения инвестиций холдинговой компанией “Киевгорстрой” и акционерным коммерческим банком “Аркада”.

1. Для молодых семей акционерный коммерческий банк (АКБ) “Аркада” выделяет долгосрочный кредит сроком на 30 лет из расчета 3 % годовых.

2. Для других инвесторов функционирует такая схема: инвестор закрепляет на основе договора в строящемся жилом доме квартиру, для чего предварительно делает взнос в размере 30 % ее стоимости. Остальные средства инвестор вносит в полном объеме до ввода объекта в эксплуатацию.

3. Схема “Квартира в рассрочку” позволяет расширить круг инвесторов. Для этого необходимо профинансировать 60 % стоимости квартиры, а на остальные 40 % инвестор получает кредит в банке и оплачивает его в течение трех лет под невысокие проценты (10,5 % годовых). Таким образом, в этом случае появляется элемент ипотеки, т. е. квартира является залогом.

4. Существует также следующая схема инвестирования в жилье: если до ввода в эксплуатацию жилого дома остается год или более, инвестор оплачивает 40 % стоимости строящейся квартиры, а на оставшиеся 60 % оформляет кредит в АКБ “Аркада”. Причем до ввода

дома в эксплуатацию погашать кредит не обязательно, достаточно лишь выплачивать проценты из расчета 10,5 % годовых.

5. Разработан еще один механизм инвестирования жилья за счет средств населения: АКБ “Аркада” предлагает населению вкладывать средства в строительство жилья в Киеве с целью получения доходов. Это новая сфера деятельности банка, цель которой — защищать средства инвесторов от инфляции, с одной стороны, и привлекать дополнительные инвестиции — с другой.

Инвесторам предлагается вкладывать деньги, приобретая так называемые “Одін” — единицы инвестирования. Целевые вклады инвесторов АКБ “Аркада” принимает “до востребования” на различные сроки (до 1 года и более). Вклады являются депозитными из расчета 10,5 % годовых, но в “Одінах”.

“Одін” — эквивалент 1 дм² жилья, а 100 “Одінов” — стоимости усредненного 1 м² площади новой квартиры. Таким образом, средства инвесторов направляются на финансирование жилья по программе “Квартира в рассрочку”. Гражданин, внесший свои сбережения в банк с целью их накопления, уверен, что его деньги материализованы и превратились в высоколиквидный товар — жилье, т. е. они будут защищены от инфляции.

В развитых странах функционируют специализированные инвестиционные банки, основная цель которых — вложение денег с возможностью дальнейшего реинвестирования в еще большие проекты, обеспечивающие прибыль. Мировой опыт показал, что деятельность специализированных инвестиционных банков более эффективна в сравнении с деятельностью коммерческих банков. Это обусловлено следующими факторами:

- потенциальные инвесторы относятся осторожно к инвестированию через коммерческие (универсальные) банки, чтобы не столкнуться с дополнительными рисками, связанными с невозвратом кредитов;
- объединение в одном банке функций текущего обслуживания (в частности, кредитования) и инвестиционных услуг может привести к конфликту интересов (быстрый возврат кредитных вкладов против долгосрочных вкладов в инвестиционные проекты, акции);
- менеджеры коммерческого банка большую часть времени занимаются текущими коммерческими операциями и не акцентируют внимание на принятии инвестиционных решений;

- действующие системы финансовых коэффициентов и резервирования заметно снижают эффективность коммерческих банков на инвестиционных рынках;
- квалификационные требования, модели управления и системы оплаты труда работников инвестиционных банков значительно отличаются от аналогичных механизмов в коммерческих банках, и попытки их объединить могут привести к негативным последствиям и конфликтам.

Для оживления инвестиционной деятельности целесообразно создание инвестиционных региональных банков, государственного инвестиционного банка и местных специализированных инвестиционных банков по примеру банка “Аркада”.

Организационная форма инвестиционного банка — это открытое акционерное общество, учредителями которого могут быть юридические и физические лица. Создание специализированных инвестиционных банков способствует повышению степени доверия инвесторов и кредиторов, а также эффективному инвестированию свободных средств в конкретные проекты.

Роль и значение иностранных инвестиций

В современной экономической литературе ведется полемика по поводу необходимости привлечения иностранных инвестиций в национальную экономику Украины. Одни экономисты полагают, что привлечение иностранных инвестиций представляет собой позитивное явление для страны-получателя. Другие экономисты считают это явление негативным, поскольку зарубежная помощь способствует втягиванию менее развитых стран в экономическую и политическую зависимость от развитых государств. Свою точку зрения они подкрепляют следующими аргументами: иностранные инвесторы, обеспечивая себе благоприятный климат для репатриации прибыли, создают условия, которые в итоге приведут к тому, что отток прибыли превысит поступление в страну первоначального иностранного капитала; предоставление иностранным инвесторам различных льгот (налоговых, таможенных и т. д.) часто наносит вред национальному капиталу; технологии, предоставляемые странами-инвесторами, как правило, принадлежат ко второму и третьему эшелонам научных открытий и не являются передовыми и современными; происходит отток интеллектуального капитала в страну инвестора; часто имеет место подкуп местных властей иностранным капиталом и другие подобные действия. Перечисленные факторы

характерны для современных условий развития экономики Украины. Однако решение проблем структурной перестройки и проведение экономических реформ невозможны без привлечения иностранного капитала, поскольку мобилизовать необходимые средства только за счет внутренних ресурсов в сжатые сроки и в период спада производства практически невозможно.

Переход к эффективной конкурентоспособной рыночной экономике трудно осуществлять без привлечения прямых иностранных инвестиций, создания широкой сети совместных предприятий. Эти инвестиции могут сыграть значительную роль в технологическом обновлении предприятий, организации новых рабочих мест и производственных мощностей, ускорении процесса приватизации.

Анализ мирового опыта инвестиционных процессов свидетельствует о стремлении большинства стран с переходной экономикой привлечь как можно больше иностранных инвестиций, создав при этом благоприятный инвестиционный климат. В частности, для Украины проблема заключается не в том, как не попасть в экономическую и политическую зависимость от Запада, развитых государств, а в том, как привлечь иностранные капиталы в экономику государства, инвестиционный климат которого зарубежные инвесторы считают неблагоприятным.

Инвестированию такого капитала препятствуют политическая нестабильность, инфляция, несовершенство законодательной базы, неразвитость производственной и социальной инфраструктур, недостаточное информационное обеспечение, слабая конвертируемость национальной валюты, низкая платежеспособность предприятий, неразвитость фондового рынка, коррупция чиновников государственного аппарата, низкая покупательская способность населения.

Следует отметить, что привлечение иностранных инвестиций не может быть панацеей от экономического кризиса. Оно должно оформиться в ранг самостоятельного направления государственной инвестиционной политики и стать свидетельством фактического проведения Украиной курса на целенаправленную открытость для иностранных деловых кругов.

Политика государства по привлечению иностранных инвестиций

Государственная политика Украины в области иностранных инвестиций осуществляется Кабинетом Министров Украины совместно с Национальным банком и регулируется Верховной Радой Украины.

Согласно Закону Украины “О режиме иностранного инвестирования” от 19 марта 1996 г. для иностранных инвесторов на территории нашей страны устанавливается национальный режим инвестиционной и другой хозяйственной деятельности, за исключениями, предусмотренными законодательством и международными договорами Украины.

Для отдельных субъектов предпринимательской деятельности, которые осуществляют инвестиционные проекты с привлечением зарубежных средств, реализуемые в соответствии с государственными программами развития приоритетных отраслей экономики, социальной сферы и территорий, устанавливается льготный режим инвестиционной и другой хозяйственной деятельности.

Законами Украины могут определяться территории, на которых деятельность зарубежных инвесторов и предприятий с иностранными инвестициями ограничивается или запрещается исходя из требований обеспечения национальной безопасности.

В соответствии с действующим законодательством иностранные инвестиции в Украине не подлежат национализации, а их реквизиция может осуществляться только в случае стихийного бедствия. При этом предусматривается возможность обжалования незаконных действий государственных органов в судах с последующей компенсацией. Все затраты и убытки иностранных инвесторов возмещаются из Государственного бюджета или других источников, устанавливаемых Кабинетом Министров Украины, в текущих рыночных ценах на основании оценок независимых аудиторов и в той валюте, в которой осуществлялись инвестиции.

С момента возникновения права на компенсируемую сумму инвестиций начисляются проценты, соответствующие тем, по которым лондонские банки предоставляют ссуды первоклассным клиентам на рынке евровалют.

В случае прекращения инвестиционной деятельности иностранный инвестор имеет право на возвращение в течение 6 месяцев своих инвестиций, а также доходов по ним в денежной или вещевой форме по реальным рыночным ценам, сложившимся на момент прекращения инвестиционной деятельности.

После уплаты обязательных сборов, платежей и налогов зарубежным инвесторам гарантируется беспрепятственный перевод за границу полученных на законных основаниях средств в иностранной валюте. Порядок перевода устанавливается НБУ. Иностранному инвестору вправе реинвестировать в экономику Украины доход от вложений в лю-

бой валюте, а также хранить его на текущих расчетных счетах или депозитах.

Иностранные инвесторы имеют право приобретать паи и ценные бумаги в соответствии с валютным законодательством и законами о ценных бумагах и фондовой бирже, участвовать в приватизации имущества государственных предприятий и незавершенного производства, в конкурсах и аукционах.

С иностранными инвесторами могут заключаться концессионные договоры на разработку полезных ископаемых, действие которых ограничено 99 годами, а также на аренду земли (на срок до 50 лет).

Виды и формы инвестиций

В соответствии с законодательством Украины к иностранным инвесторам относятся юридические и физические лица, которые расположены (проживают) за пределами Украины, а также иностранные государства, международные правительственные и неправительственные организации.

Предприятие с иностранными инвестициями (согласно Закону Украины “О режиме иностранного инвестирования”) — это предприятие (организация) любой организационно-правовой формы, созданное на базе законодательства Украины, иностранная инвестиция в уставном фонде которого, при его наличии, составляет не менее 10 %. Предприятие приобретает статус предприятия с иностранными инвестициями со дня зачисления данной инвестиции на его баланс.

Зарубежные инвесторы имеют право осуществлять вложения на территории Украины в виде иностранной валюты, любого движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, интеллектуальной собственности, права на осуществление хозяйственной деятельности, платных услуг и др.

Государственная регистрация иностранных инвестиций проводится Советом Министров Автономной Республики Крым и государственными администрациями областей в трехдневный срок на основании информационного сообщения инвесторов.

Согласно законодательству Украины иностранные инвестиции осуществляются в следующих формах:

- долевое участие иностранных инвесторов в отечественных предприятиях;

- создание предприятий, полностью принадлежащих иностранным инвесторам;
- приобретение действующих предприятий;
- покупка движимого и недвижимого имущества;
- приобретение самостоятельно или при участии украинских юридических или физических лиц прав на пользование землей и использование природных ресурсов Украины;
- приобретение иных имущественных прав.

Предприятия с иностранными инвестициями могут добровольно объединяться в союзы, ассоциации, концерны и другие объединения.

Условия осуществления иностранного инвестирования

Дальнейшее существование, самосохранение и развитие Украины как суверенного государства невозможно без разработки и внедрения многоплановой, целенаправленной системы защиты ее экономических интересов.

Курс на переход к рыночной экономике предусматривает обновление общества, оздоровление и структурную перестройку отечественной экономики, подъем производства и снятие социальной напряженности. Решение данных проблем требует привлечения в экономику Украины иностранного капитала с целью выхода продукции страны на мировой рынок.

Анализ состояния иностранных инвестиций показывает, что спрос внутреннего рынка Украины на иностранные инвестиции достаточно высок. По данным Министерства экономики Украины, потребность в них составляет более 40 млрд дол. В дополнительных средствах нуждаются прежде всего металлургия (7 млрд дол.), химическая и нефтехимическая отрасли (3,3 млрд дол.), транспорт (3,7 млрд дол.).

Иностранное инвестирование происходит при наличии двух основных факторов: побудительных мотивов и регулирования.

Существует несколько типов инвесторов, которые имеют различные мотивы инвестирования, экономические и политические интересы, разные формы и методы организации бизнеса.

К первому типу инвесторов (“стратегическому”) относятся преимущественно ТНК. Как правило, их цель — как можно интенсивнее использовать природные ресурсы Украины и достичь прибыли от инвестирования путем их экспорта; наладить в Украине собственное производство и дилерскую сеть. Такие компании стремятся заключить с

государственными органами соглашения на определенный срок о разведке и добыче природных ресурсов. Для инвестора данного типа наиболее важным является политическая и социальная стабильность в стране. В целом для такого типа инвесторов в Украине сложился благоприятный инвестиционный климат, если принять во внимание мощный ресурсный потенциал страны и острый спрос на иностранные инвестиции. Однако политическая нестабильность и несовершенство законодательства умаляют такие привлекательные черты Украины, как ее природные ресурсы, наличие дешевой и достаточно квалифицированной рабочей силы, высокий научно-технический потенциал.

К первому типу инвесторов можно отнести ТНК из США, Германии, Южной Кореи и других высокоразвитых стран. От потенциальных украинских партнеров они ожидают взаимопомощи с перспективой более динамичного сотрудничества в дальнейшем. Для нашей экономики это желательный тип добросовестных инвесторов, так как серьезной экономической опасности для страны они практически не представляют.

Второй тип инвесторов связан с разнообразными фондами и подобными им организациями. Прагматический расчет в деятельности инвестиционных фондов заключается в том, что западные инвесторы опасаются, что сокращение НИОКР в Украине может привести в конце концов к деградации экономики, вследствие чего инвестор может потерять свои капиталы и потенциальные прибыли. Второй тип можно также охарактеризовать как добросовестных инвесторов.

К третьему типу инвесторов относятся те, чьей целью является выпуск в Украине промышленных и потребительских товаров с использованием местных основных фондов, “сырых” материалов, дешевой рабочей силы, инфраструктуры. Это именно те инвесторы, с помощью которых страна обогащается технологическим и организационным опытом. Среди них наиболее желательны инвесторы, поставляющие украинским предприятиям оснастку, материалы, технологические линии и т. д. — все то, что сокращает зависимость от импорта и соответственно содействует расширению экспортных возможностей. Большинство этих инвесторов представляют собой небольшие или средние компании. Эта группа инвесторов самая массовая.

Четвертый тип инвесторов — “экспансионисты”, или “сырьевики”. Основная их цель — импортировать инвестиционные товары и готовую продукцию в Украину (товарная экспансия), закупать “сырые” материалы и полуготовую продукцию для экспорта из Украины. С од-

ной стороны, их роль заключается в насыщении отечественного рынка товаров и услуг, с другой — массовый вывоз сырья превращает Украину в сырьевой “придаток” и углубляет технологическую зависимость от импортеров. Такие инвесторы представляют преимущественно небольшие малоизвестные фирмы, действуют недолго, не заботясь о хорошей деловой репутации на местном рынке.

Пятый тип (постсоциалистический) — в основном инвесторы из стран Восточной Европы и республик бывшего СССР. Для Украины данный тип инвесторов на современном этапе желателен, так как практика показала, что на западных рынках новые участники с неконкурентоспособной продукцией не нужны. Возврат к прежним рынкам является одним из факторов преодоления экономического кризиса восточноевропейских государств, Российской Федерации и других бывших республик СССР. Этот тип инвесторов малопривлекателен для Украины.

Шестой тип — “авантюристические” и “криминальные” инвесторы. Государству нет смысла серьезно рассчитывать на них. Предпринимателей этого типа нельзя считать добросовестными.

Таким образом, можно сделать заключение, что противоречия между иностранным донором и страной-реципиентом на макроуровне заключаются в различных мотивациях инвестиционной деятельности. Если для первого главная задача — получение стабильной прибыли и установление влияния на экономику страны-реципиента, то для второй — это обретение экономической независимости от первого.

На макроуровне противоречия между отечественными субъектами и иностранными инвесторами приобретают различные формы. При этом одно из их проявлений — недобросовестность — во многих случаях опережает ожидаемое нарушение со стороны отечественных субъектов.

Иностранные инвестиции не являются панацеей от всех бед. Использование иностранного капитала — неоднозначный по своим последствиям процесс для страны-реципиента, проявляющийся через сложное взаимодействие комплекса положительных и отрицательных тенденций на макро- и микроуровне. Предотвращение нежелательных последствий иностранного инвестирования и экономическая безопасность страны предусматривают государственную коррекцию комплекса соответствующих доктрин, стратегий, концепций, программ, когда государство выходит на мировые рынки капитала, осуществляя свою внешнеэкономическую политику. Коррекция действующего законода-

тельства с учетом особенностей привлечения и эффективного использования иностранных инвестиций представляет собой неотъемлемую часть этого дела.

Основные направления использования иностраннных инвестиций в Украине

По оценке Министерства экономики Украины, потребность страны в иностранных инвестициях превышает 40 млрд дол.

Для зарубежных вкладчиков наиболее привлекательны такие отрасли народного хозяйства Украины:

- машиностроение и металлообработка (18 %);
- пищевая промышленность (12 %);
- внутренняя торговля (24 %).

Иностранные инвесторы из США, Германии, Великобритании предпочитают инвестировать в такие отрасли, как машиностроение и металлообработка. Инвесторы из Канады и России вкладывают средства в сельское хозяйство и финансовую сферу, а инвесторы из Швейцарии, Австрии и Нидерландов — в торговлю.

Постановлением правительства Украины для иностранного капитала выделены приоритетные отрасли инвестирования. При вложении в эти отрасли зарубежный инвестор имеет ряд льгот.

К приоритетным в Украине относятся следующие отрасли:

- высокотехнологические наукоемкие отрасли — самолето- и машиностроение, порошковая металлургия, нефтегазовый и агропромышленный комплексы и т. д.;
- добывающие и металлургические отрасли — цветные металлы, уран, уголь, сталь, прокат, которые имеют стабильный спрос на мировых рынках;
- производство товаров народного потребления;
- конверсия предприятий ВПК;
- незавершенное строительное производство;
- малый бизнес;
- инфраструктура.

Необходимо также исследовать направления развития металлургической и химической отраслей Украины.

Основные направления структурной перестройки металлургической и химической промышленности Украины таковы:

- перепрофилирование производства на выпуск продукции, которая пользуется рыночным спросом и для которой сегодня не хватает производственных мощностей;
- конверсия;
- реструктуризация производственных комплексов путем деления на самостоятельные единицы, способные работать в рыночных условиях, и создания на их базе холдинговых компаний.

Одним из важных направлений развития иностранного инвестирования может быть предоставление концессий. Разведанные запасы минеральных ресурсов Украины оцениваются в 7,3 трлн дол. К ним относятся месторождения декоративного камня, каолина, угля, железных руд, марганца, урана, титана, хрома, никеля и др.

Другими приоритетными направлениями инвестирования иностранных капиталов могут стать объекты незавершенного производства. С целью формирования инфраструктуры рынка реализации объектов незавершенного производства возможно создание специальной биржи и коммерческого банка финансирования подобных объектов, акционерами которого могли бы стать и зарубежные фирмы.

Роль иностранных инвестиций в модернизации производства

Для определения места и роли иностранных инвестиций в международных экономических отношениях необходимо рассматривать их исходя из конкретной правовой, экономической и политической ситуации их применения.

В процессе привлечения зарубежных капиталов выделяют такой положительный фактор, как модернизация.

Модернизация есть привлечение с помощью иностранных инвестиций мировых моделей производственных технологий и организации труда, которые могут быть использованы на отечественных предприятиях.

Инвесторы в своих интересах используют современную организацию труда и методы управления на предприятиях, которыми они полностью или частично владеют. Это способствует повышению производительности труда, что, в свою очередь, обеспечивает собственникам большую производительность. Оплата труда на этих предприятиях обычно выше, чем на государственных.

Важную роль в модернизации общества играет передача современных технологий. Несомненно, иностранные инвесторы внедряют новые технологии. Но во многих случаях данные технологии хотя и

считаются современными и конкурентоспособными на мировом рынке, все же не являются новейшими достижениями науки и техники. В этой связи ожидание иностранных инвестиций не должно привести к упадку отечественной науки.

УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА КАК РЕЗУЛЬТАТ ИНОСТРАННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Повышение производительности труда, передача современных технологий и ввод новых мощностей, которые являются результатом иностранных инвестиций, ведут к увеличению объемов производства продукции и предоставления услуг. К тому же эффективность иностранных инвестиций, как правило, выше из-за более высокой производительности труда и лучшей структуры инвестиций.

Традиционно инвестиции в Украине были капитальными вложениями в строительство сооружений и создание инфраструктуры с небольшой частью затрат на оборудование, что уменьшало эффективность проектов. Зарубежные вкладчики, как правило, осуществляют наименее капитальные проекты, достигая значительного увеличения объемов производства по отношению к размеру инвестиций. Уровень развития производства как результат иностранного инвестирования зависит от степени присутствия инвесторов на рынке, и поэтому различается по отраслям. Причем даже не прямые инвестиции (покупка небольших пакетов акций) могут привести к значительному расширению производства, поскольку иностранные инвесторы обычно пытаются эффективно контролировать свои интересы.

Позитивное влияние иностранных инвестиций

Существуют три главных пути улучшения платежного баланса с помощью иностранных инвестиций: увеличение экспорта, сокращение импорта и замена импорта.

Часть продукции предприятия с иностранными инвестициями направляется на экспорт. Таким предприятиям проще расширить экспорт, чем другим местным производствам. Их продукция приближается по качеству к товарам, производимым в развитых странах. При этом заметную роль играют упаковка, дизайн и соответствие мировым стандартам. Другими преимуществами являются связи инвестора за рубежом, доступ к дилерской и сервисной сети, что важно при экспорте потребительских товаров.

Ожидания от сокращения импорта основываются на том, что в случае прямых инвестиций значительная их часть поступает в виде оборудования и сырья, затраты на которые несет инвестор. Особенно важной в долгосрочном периоде становится замена импорта, поскольку иностранный капитал часто течет в отрасли, где местное производство невелико, а спрос удовлетворяется за счет импорта.

Некоторая часть инвестиций обязательно принимает денежную форму. Особенно это касается инвестиций, осуществляемых в процессе приватизации, когда акции покупаются за деньги. При проектах, реализуемых иностранными инвесторами, денежные вложения обычно ограничены, и в некоторых случаях капиталовложения в местной валюте проводятся за счет местных партнеров или банковских кредитов.

Роль иностранных инвестиций в повышении уровня рыночной конкуренции

Иностранные инвестиции создают дополнительную рыночную конкуренцию. В Украине наблюдается очень высокий уровень концентрации производства во многих отраслях. В этих условиях предприятия с иностранными инвестициями могут активизировать конкуренцию, используя некоторые присущие им преимущества (более высокую производительность труда, лучший маркетинг и т. п.).

Повышение уровня конкуренции — один из факторов, способствующих уменьшению общего уровня производственных затрат на рынках отдельных видов продукции. Появление на рынке продукции предприятий с иностранными инвестициями требует от других местных предприятий технологических и организационных нововведений. Таким образом, иностранные инвестиции как один из факторов обновления производства во многих отраслях экономики содействуют процессу экономической модернизации и развитию рыночной среды.

Вместе с тем иностранные инвестиции кроме положительной играют и отрицательную роль в экономике страны. Выделим проблемы, возникающие в процессе осуществления инвестиций.

Негативные последствия иностранных инвестиций

Оппоненты иностранного инвестирования уделяют большое внимание таким моментам, как недопущение продажи земли иностранцам. Однако в действительности это требование сдерживает приток инест-

ранного капитала, поскольку наличие частной собственности на землю часто является необходимым условием осуществления инвестиций.

Оппоненты также доказывают, что покупка стратегически важных предприятий иностранцами недопустима. Возможны случаи, когда иностранные инвесторы приватизируют предприятия, являющиеся их конкурентами на мировом рынке, с целью воспрепятствовать их самостоятельному развитию. Поэтому в процессе приватизации государство должно контролировать действия ТНК, связанные с приобретением местных предприятий.

Перед страной, привлекающей иностранные инвестиции, возникает дилемма: если законодательство будет слишком сдерживающим, то иностранный капитал не будет вкладываться; если же слишком либеральным, то в некоторых случаях при ухудшении экономической или политической ситуации зарубежные инвесторы станут одновременно вывозить как прибыль, так и первоначальные инвестиции, что может привести к платежному кризису. И чтобы реально обеспечить появление иностранного капитала, необходимо снять все ограничения на репатриацию прибыли.

Государство должно создать достаточно благоприятный инвестиционный климат, чтобы капитал и прибыль не уходили за границу.

Еще одна проблема возникает в связи с государственным регулированием иностранных инвестиций: если государство будет подвергать их жесткому контролю, то поток инвестиций уменьшится. Следует создать эффективную систему стимулирования иностранных инвесторов. Мировой опыт показывает, что зарубежный капитал привлекают не просто регионы с меньшим уровнем заработной платы, но с высоким уровнем заработной платы, который компенсируется лучшей инфраструктурой, более развитой экономикой и более эффективной администрацией.

Иностранные инвестиции способствуют повышению производительности труда. Однако в этой связи могут возникнуть проблемы взаимоотношений с местным персоналом, привыкшим к более умеренному темпу работы. Деятельность профсоюзов не всегда распространяется на предприятия с иностранными инвестициями, поэтому механизм разрешения возможных трудовых конфликтов зачастую отсутствует.

Проблема возникает и при появлении на рынке продукции предприятий с иностранными инвестициями. Конкурентные преимущества этих фирм могут привести к банкротству местных производителей, что

вызовет повышение уровня безработицы. С экономической точки зрения это оправдано: более эффективные производители вытесняют менее эффективных. Но в ряде случаев возникает противодействие, направленное на защиту национальных интересов. Уже сейчас в некоторых отраслях экономики попытки вложения иностранных инвестиций встречают отпор со стороны работников предприятий и профсоюзов.

Подводя итоги, отметим, что в целом вложение иностранных инвестиций в экономику Украины имеет больше преимуществ, чем негативных последствий. Однако процессы инвестирования требуют отработки регулирующего механизма, взаимоконтроля и способности всех сторон идти на взаимные уступки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Значение инвестиционной деятельности для экономики.
2. Роль и значение внутренних инвестиций.
3. Роль и значение инвестиционных институций.
4. Роль и значение иностранных инвестиций.
5. Формы иностранных инвестиций.
6. Характеристика основных типов иностранных инвесторов.
7. Основные направления использования иностранных инвестиций в Украине. Приоритетные отрасли для инвестирования.
8. Позитивное влияние иностранных инвестиций.
9. Негативные последствия иностранных инвестиций.

Глава 14

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Антикризисное управление должно применять методы активного реагирования на внешние и внутренние угрозы для субъекта управления.

Одним из активных методов реагирования на внешние угрозы является диверсификация. Под *диверсификацией* понимается расширение сферы деятельности субъекта управления в любом направлении.

По уровням выделяют следующие диверсификационные процессы:

- локально-производственные;
- отраслевые (групповые);

- межотраслевые;
- государственные;
- межгосударственные.

По направлениям различают одно- и многопрофильные диверсификации.

Примером *многопрофильной диверсификации* может служить диверсификация предприятий промышленности строительных материалов в Украине, в частности заводов по изготовлению сборных железобетонных конструкций и изделий (ЗЖБИ). На ЗЖБИ с конца 50-х до начала 90-х годов изготавливались преимущественно сборные железобетонные конструкции, изделия и детали, которые применялись в промышленном и жилищно-гражданском строительстве, финансируемом за счет государственных централизованных источников. Для монтажа сборных конструкций использовались башенные и стреловые грузоподъемные механизмы большой мощности. В начале 90-х годов объем государственного централизованного финансирования сократился до нескольких процентов, так как к тому времени в Украине имелось в 2,5 раза больше производственных площадей на одного работающего, чем, например, в Германии. Площадь жилых помещений на одного жителя в Украине составляла около 18 м² при среднеевропейских показателях — 45 м². С развитием рыночных отношений в Украине резко повысился спрос на строительство индивидуальных жилых домов. Продукция ЗЖБИ не отвечала запросам потребителей, так как она не отвечала теплотехническим требованиям, а для монтажа конструкций не хватало подвижных (стреловых) грузоподъемных кранов. Одновременно повысился спрос на бетонные конструкции фундаментов, монолитный (товарный) бетон, металлические конструкции оград, решетки и т. п.

В этих условиях ЗЖБИ в качестве антикризисных мер провели диверсификацию: перешли на изготовление преимущественно бетонных и металлических конструкций, арендовали поставщикам цемента свободные емкости для его хранения, начали оказывать услуги поставщикам горюче-смазочных материалов (ГСМ) по разгрузке, хранению и отгрузке ГСМ их контрагентам. Это позволило сохранить производство и освоить рынки сбыта, в том числе за рубежом.

Рассмотрим диверсификацию как метод антикризисного управления в строительном комплексе Украины.

С середины 90-х годов в Украине наблюдается кризис *в инвестиционной сфере*, в частности в строительном комплексе, который яв-

ляется движущей силой инвестиционного процесса. В условиях развития экономического кризиса в Украине для преодоления кризисных явлений в строительном комплексе все чаще применялась диверсификация. Она реализовывалась преимущественно путем создания холдинговых компаний и других многопрофильных строительно-коммерческих объединений, имевших признаки нетрадиционного холдинга, в котором головное предприятие выполняет только функции управления и контроля за деятельностью дочерних структур. Функции же последних значительно расширились за счет освоения новых видов деятельности: производства полуфабрикатов и изделий для строительства, ремонта и реконструкции зданий и сооружений, оказания застройщикам услуг по проектированию, консультированию клиентов, создания торговых предприятий, проникновения в другие отрасли.

Первые украинские холдинговые компании создавались по отраслевому признаку: в мае 1995 г. была организована крупнейшая корпорация “Киевгорстрой”, преобразованная затем в коммунальную холдинговую компанию.

В последние годы в строительном комплексе появились многопрофильные строительно-коммерческие объединения, имеющие холдинговую структуру, однако их деятельность не ограничивается созданием только строительной продукции, а охватывает коммерческую, торговую и инвестиционную сферы.

Преимущества многопрофильной диверсификации:

- успешная экономическая стратегия проникновения позволяет многопрофильным объединениям выступать в процессе внедрения инвестиционных проектов не только подрядчиком строительных работ, но и инвестором с целью получения дополнительных доходов при эксплуатации вновь созданных или модернизированных основных фондов;
- диверсифицированная производственно-финансовая программа позволяет уменьшить степень риска строительных объединений при реализации строительных проектов в случае неплатежей, инфляции и других неблагоприятных факторов;
- объединение функций подрядчика и инвестора при реализации инвестиционных проектов требует от многопрофильных строительных организаций новых подходов к обоснованию эффективности проектов не только на стадии проектирования и строительства объекта, но и на стадии его эксплуатации;
- создание в структуре многопрофильных объединений торговых и посреднических дочерних предприятий позволяет увеличить

оборотные средства объединения и использовать их с максимальной эффективностью в интересах всех структурных предприятий объединения.

Концепция деятельности многопрофильных строительно-коммерческих объединений

В настоящее время отсутствуют научные исследования многопрофильных объединений, зарождающихся в условиях перехода к рыночной экономике. Тем не менее практики уже сделали в этом направлении первые шаги. Цели и задачи, стоящие перед такими объединениями, диктуют необходимость научного осмысления внешних и внутренних факторов их деятельности. Прежде всего необходимо исследовать факторы рыночной среды и структуру многопрофильных строительно-коммерческих объединений. К факторам рыночной среды данных объединений относятся:

- 1) законодательно-правовое регулирование предпринимательства;
- 2) государственное регулирование инвестиционных процессов;
- 3) деятельность финансово-кредитных организаций;
- 4) деятельность основных составляющих рыночной среды (инвесторов, заказчиков продукции, потребителей услуг и товаров, поставщиков, конкурентов, посредников).

Структура многопрофильного строительно-коммерческого объединения зависит от выбранной стратегии его развития. Одним из вариантов такого объединения может быть холдинг, состоящий из головного предприятия и дочерних производственных, посреднических, торговых и транспортных предприятий (схема 9).

Концепция экономической стратегии функционирования многопрофильных объединений включает в себя:

- макроэкономические “предусловия” состояния отрасли и инвестиционной политики в целом;
- общую характеристику многопрофильного объединения (его цели, задачи, оценку текущего состояния производства, финансов, наличия подготовленных кадров, основного капитала, активов и др.);
- направленность и характеристику деятельности объединения, оценку его перспектив и стратегии;
- оценку потенциально привлекательных для инвестирования проектов;

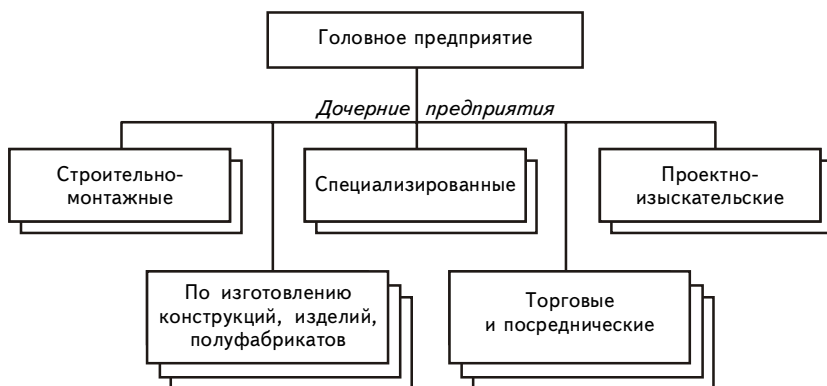


Схема 9. Примерная структура многопрофильного строительно-коммерческого предприятия

- принципы формирования и реализации экономической стратегии объединения за истекший период;
- методику подготовки, оптимизации и экономической оценки стратегии инвестиционных вложений;
- состояние реализации задач по формированию запланированной экономической стратегии;
- анализ внедрения данной стратегии и сравнение ее параметров с запланированными;
- экономическую оценку результатов реализации стратегии.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Макроэкономические предпосылки формирования экономической стратегии многопрофильных строительно-коммерческих объединений включают в себя оценку стратегических приоритетов развития строительства, инвестиционной политики в городе, регионе, государстве; формы и механизмы денежно-кредитного регулирования; инфляционные процессы; антикризисные мероприятия; государственное регулирование предпринимательской деятельности; спрос инвесторов и заказчиков на продукцию и услуги; перспективы освоения рыночных сегментов, степень инвестиционных производственных и технологических рисков. Обозначенные предпосылки объединение реализует через меха-

низм факторного анализа основных показателей деятельности (прибыль, рентабельность, объемы реализации и т. д.).

Анализ результатов внедрения предыдущих стратегий — основа формирования новой стратегии. По данным анализа оценивается эффективность деятельности объединения. Основные задачи оценки таковы:

- выявление динамики абсолютных показателей финансовой деятельности;
- выявление потенциальных резервов повышения прибыли;
- установление пределов экономических ограничений (прибыли, рентабельности и др.);
- определение направленности и степени влияния отдельных факторов на объем прибыли;
- установление направлений роста, ограничения роста или сокращения деятельности объединения в целом и отдельных его предприятий по конкретным видам продукции и услуг;
- определение факторов и коэффициентов финансовой независимости объединения.

Учитывая изложенное, можно сформулировать основные принципы формирования экономической стратегии многопрофильных строительно-коммерческих объединений:

- диверсификация деятельности как метод антикризисного управления;
- максимизация экономической эффективности деятельности объединения в интересах каждого хозяйствующего субъекта, входящего в его состав;
- направленность стратегии на экономическое развитие объединения;
- обеспечение финансовой независимости и высокой ликвидности;
- многофакторность параметров экономической стратегии;
- научная обоснованность модели экономической стратегии и критериев ее рациональности.

Очевидно, что основополагающим принципом стратегии является диверсификация деятельности объединения, обусловленная необходимостью интеграции разнопрофильных хозяйствующих субъектов. Диверсификация деятельности позволяет снизить уровни инвестиционно-го, производственного и технологического риска, привлечь дополнительные средства для развития объединения путем увеличения масштабов инвестирования.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ МНОГОПРОФИЛЬНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ

Диверсификация деятельности обуславливает необходимость реструктуризации организационной структуры управления.

Например, хозяйственное объединение “Лико-холдинг” после принятия стратегии диверсификации реорганизовало традиционную для холдинга структуру управления (схема 10).

В процессе реструктуризации объединения созданы новые функциональные подразделения: экономического анализа, прогнозирования и статистики, стратегического планирования, финансов и финансового контроля, ценообразования, бухгалтерского учета, контрактов и правового обеспечения, а также инвестиций.

Для информационно-программного обеспечения экономической и производственной служб создана группа автоматизации расчетов и программного обеспечения ПЭВМ.

Введены должности управляющих основной деятельностью объединения, его инвестиционной и коммерческой деятельностью. Эффективность диверсификации подтверждена практикой.

Таким образом, внедрение в производство диверсификации, реструктуризация действующих строительных предприятий, создание многопрофильных строительно-коммерческих предприятий позволили обеспечить стабильное функционирование многопрофильных объединений в условиях системного кризиса в строительном комплексе Украины.

Требования эффективного управления вызывают необходимость реструктуризации системы управления в объединении и дочерних предприятиях с целью установления рационального баланса функций “централизация — децентрализация”.

Диверсификация — *мощный фактор преодоления кризисных явлений в строительном комплексе, состояние которого считается индикатором кризиса в экономике любого государства.*

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Классификация диверсификационных процессов.
2. Концепция деятельности многопрофильных объединений.
3. Концепция экономической стратегии многопрофильных объединений.

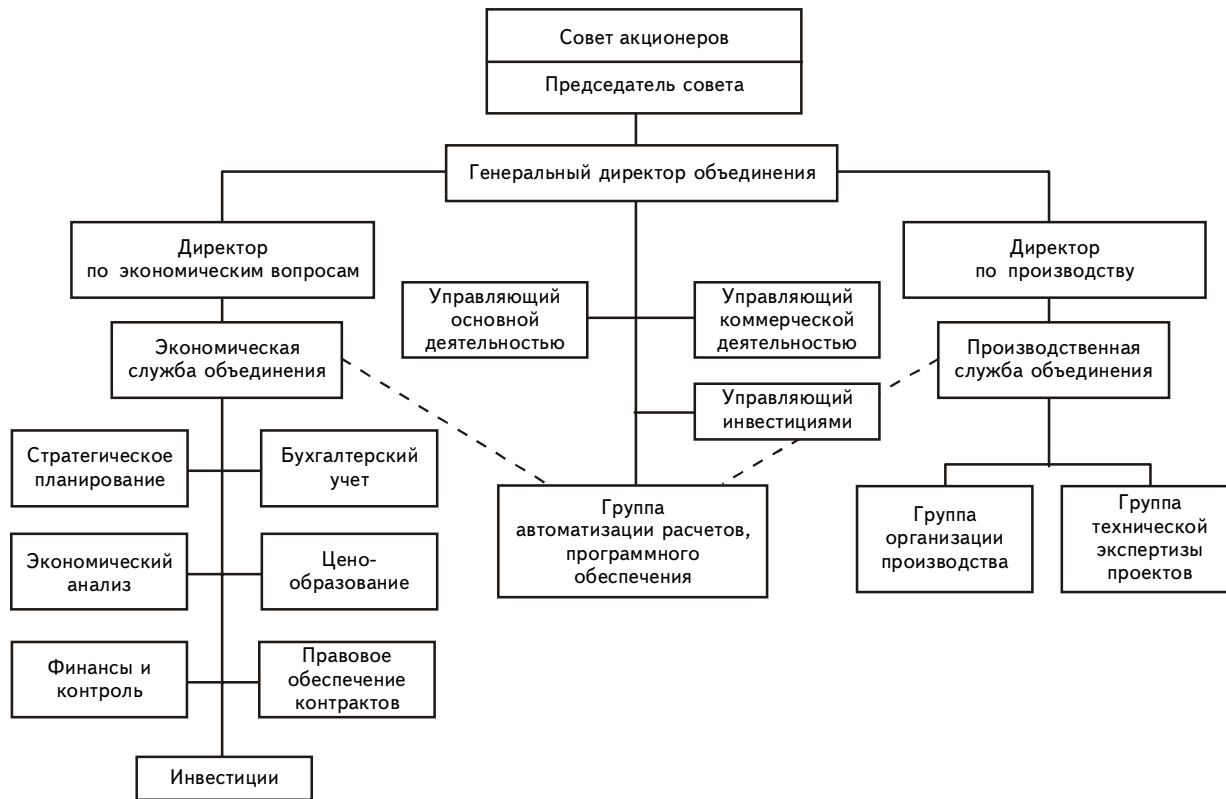


Схема 10. Организационная структура управления многопрофильного объединения

Антикризисное управление на предприятии может вводиться в случае кризиса и признания предприятия банкротом. Прежде всего следует уяснить существующие объективные условия несостоятельности различных организационно-правовых форм собственности предприятий. Как правило, эти условия порождаются непродуманностью экономической концепции и неудовлетворительной подготовкой управленческих кадров. Незнание руководителями современных методов и технологий управления привело к несостоятельности (банкротству) большого количества предприятий.

Основные условия, приводящие предприятия к банкротству:

- отсутствие экономической стратегии и экономической концепции развития в условиях рыночных отношений;
- разрыв экономических связей между странами СНГ и потеря рынков сбыта на их территориях;
- низкая квалификация кадров менеджеров во всей иерархии управления сверху донизу;
- замедленное развитие организационно-правовых основ развития предпринимательства;
- наличие социально-психологических стереотипов, препятствующих восприятию необходимости перехода к рыночным отношениям;
- неудовлетворительное финансово-экономическое положение и как следствие — замедление инновационных процессов;
- высокие темпы инфляционных процессов, приводящие к нехватке средств для внутренних инвестиций.

Перечисленные условия в совокупности и каждое из них в отдельности создали объективные предпосылки для банкротства многих предприятий. Эти предпосылки в большинстве случаев порождены органами государственного управления.

Данное утверждение подтверждается опытом развитых стран, где около 30 % банкротств зависит от внешних факторов, а остальные — от внутренних. Таким образом, каждое предприятие в Украине может оказаться банкротом и быть таковым без правового оформления нового статуса.

Под *банкротством предприятия* понимается его неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, ус-

луг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет, внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Внешний признак банкротства предприятия — приостановление его текущих платежей в том случае, когда оно не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления срока их исполнения. Предприятие считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом или после его официального объявления должником при добровольной ликвидации предприятия.

После признания предприятия банкротом по отношению к нему применяются следующие процедуры:

- реорганизационные;
- ликвидационные;
- мировое соглашение.

Реорганизационные и ликвидационные процедуры предполагают:

- введение внешнего антикризисного управления имуществом и его санацию;
- принудительную ликвидацию предприятия-должника по решению арбитражного суда;
- добровольную ликвидацию несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидация предприятия-должника осуществляется в процессе конкурсного производства. Организационно-правовая процедура признания предприятия банкротом устанавливает:

- подведомственность дел о банкротстве;
- рассмотрение дела о банкротстве в арбитражном суде;
- реорганизационные процедуры;
- принудительную реорганизацию предприятия-должника;
- мировое соглашение;
- направленные действия должника, собственника предприятия-должника, кредитора и иных лиц;
- внесудебные процедуры.

Эффективность антикризисного управления после признания предприятия банкротом во многом зависит от радикально направленных действий арбитражного управляющего, который назначается арбитражным судом по инициативе самого предприятия-должника или кредиторов и которому передаются функции внешнего управления иму-

ществом должника. Если кредиторы выдвигают несколько кандидатур, то назначение арбитражного управляющего происходит на конкурсной основе.

В практике наблюдается как первая, так и вторая ситуация, т. е. выдвижение происходит по инициативе как самого предприятия-должника, так и кредиторов. Рассмотрим процедуру назначения арбитражного управляющего по инициативе самого предприятия-должника, который в своем ходатайстве (заявлении) обосновывает необходимость и целесообразность проведения указанной процедуры, вносит предложение по кандидатуре арбитражного управляющего. К ходатайству прилагается письменное соглашение кандидата на проведение внешне-го управления имуществом должника.

К заявлению, подаваемому должником, прилагаются бухгалтерский баланс либо заменяющие его бухгалтерские документы на последнюю отчетную дату, а если наступила новая отчетная дата — новый бухгалтерский баланс или заменяющие его бухгалтерские документы.

Основанием для назначения внешнего управления имуществом должника является наличие реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия-должника путем реализации части его имущества и осуществления других организационных и экономических мероприятий с целью продолжения его деятельности.

Кандидат в арбитражные управляющие должен быть экономистом или юристом либо обладать опытом хозяйственной работы, а также не иметь судимостей. Им не может быть должностное лицо администрации предприятия-должника или кредитора. Кандидат представляет декларацию о своих доходах и имущественном состоянии.

Продолжительность проведения внешнего управления имуществом должника не должна превышать 18 мес.

Главное действующее лицо в антикризисном управлении предприятием-банкротом — арбитражный управляющий, которого законодатель наделил соответствующими правами и обязанностями. В частности, он имеет право:

- руководить предприятием-должником и исполнять обязанности, определенные законодательными актами Украины для руководителя предприятия;
- отстранять в случае необходимости руководителя предприятия от выполнения обязанностей по управлению предприятием-должником, принимать на работу и увольнять работников в соответствии с законодательством о труде;

- разрабатывать план проведения внешнего антикризисного управления имуществом должника и организовывать его выполнение;
- распоряжаться имуществом должника;
- созывать собрание (комитет) кредиторов, которое участвует в антикризисном управлении;
- выполнять другие предусмотренные законом функции.

Полномочия собрания кредиторов могут быть такими:

- образование комитета кредиторов и определение его функций; при этом комитет кредиторов имеет право требовать от арбитражного управляющего предоставления соответствующей информации и объяснений;
- утверждение плана проведения внешнего управления имуществом должника;
- определение размера вознаграждения арбитражному управляющему, подлежащего утверждению арбитражным судом;
- выбор предприятия, на которое возлагается обязанность вносить денежные средства на депозитный счет арбитражного суда в случаях, предусмотренных законом;
- выполнение других функций, предусмотренных законом, приглашение на проведение собраний представителей трудового коллектива предприятия-должника.

Собрание кредиторов вправе вносить изменения в утвержденный план управления имуществом должника и предложения по его реализации, которые после утверждения их арбитражным судом должны приниматься арбитражным управляющим к исполнению.

Формы и методы действий менеджеров в условиях кризиса и банкротства предприятия

В условиях кризисного положения предприятий-банкротов менеджеры высшего уровня управления могут взять на вооружение различные формы и методы выхода из данной ситуации.

1. Применение так называемой защитной тактики, т. е. резкое сокращение издержек производства путем сокращения (ликвидации) внутрипроизводственных структур и численности персонала, путем продажи технологического оборудования, внедрения новой технологии, введения маркетингового управления и поиска новых рынков сбыта.

2. Проведение замены действующих менеджеров среднего уровня управления (линейные руководители) по причине их низкой квалификации.

3. Если на предприятии-банкроте имеют место высокие издержки на производство продукции, то принимаются меры по их снижению за счет всех непроизводительных и малопродуктивных затрат путем устранения излишних и устаревших производственных мощностей, прекращения выпуска некачественной продукции, не пользующейся спросом у потребителей, рационального использования рабочего времени, сокращения управленческих расходов, разработки и внедрения новой структуры управления предприятием.

4. Предприятие-банкрот может обратиться в арбитражный суд с просьбой разрешить санацию, т. е. выйти из кризиса за счет оказания кредиторами определенной финансовой помощи при их согласии.

Санация осуществляется тогда, когда до вынесения арбитражным судом решения по ходатайству о проведении данной процедуры известны лица, желающие в ней участвовать. В арбитражный суд представляются список этих лиц, сведения о них, в том числе о характере их имущественных отношений с должником, а также их письменное согласие на участие в проведении санации.

Преимущественное право на участие в санации имеют собственник предприятия-должника, кредиторы и члены трудового коллектива этого предприятия.

Основанием для проведения санации служит наличие реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия путем оказания ему финансовой помощи собственником или иными лицами с целью продолжения его деятельности.

Достижение цели при проведении санации дает основание арбитражному суду вынести определение о ее завершении и прекращении производства по делу о банкротстве предприятия. При этом сохраняются все права участников санации, установленные в соглашении о ней.

Перечисленные шаги оздоровления экономики предприятия в условиях антикризисного управления могут дать положительные результаты, но только на непродолжительное время, так как они носят, как правило, спорадический характер и не рассчитаны на длительную перспективу. Для того чтобы в условиях антикризисного управления действительно выйти из кризиса, нужно разработать стратегический план развития предприятия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Основные условия, вызывающие банкротство предприятий.
2. Реорганизационные и ликвидационные процедуры банкротства.
3. Методы менеджмента в условиях банкротства.

Глава 16

КОНСАЛТИНГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Сложность решения задач антикризисного управления определяет сложность самостоятельного создания эффективной системы на каждом предприятии. В развитых странах для решения этих задач приглашают внешних консультантов.

Консультант, не подменяя собой менеджера по кризисам, выполняет следующие функции:

- исследует готовность предприятия к работе в условиях потенциального кризиса;
- проводит экспертизу отдельных проблем обеспечения готовности предприятия, включая изучение кандидатур менеджеров кризисных ситуаций, комплектацию оперативных кризисных групп;
- проектирует систему антикризисного управления;
- обучает персонал предприятия технологии и методам диагностики кризисных явлений;
- разрабатывает ситуационные планы преодоления кризисов.

Работа консультанта строится на следующих принципах:

- 1) независимость оказываемой помощи: консультант по статусу остается работником консалтинговой организации;
- 2) рекомендательный характер деятельности: рекомендации консультанта не обязательны для исполнения руководством предприятия;
- 3) отсутствие административной власти для внедрения предложенных рекомендаций;
- 4) использование межотраслевого и междисциплинарного подхода;
- 5) профессиональная компетентность;
- 6) содействие повышению профессиональной компетентности персонала предприятия-клиента;

- 7) соблюдение этических норм консультирования (работа в области, где консультант имеет достаточную квалификацию и опыт; интересы клиента выше личных; объективность, конфиденциальность информации и др.).

Использование внешних консультантов по антикризисному управлению не подменяет, а дополняет деятельность менеджеров (группы) по кризисам, не снимает с них ответственности, но создает предпосылки для успешной их работы.

В развитых странах управленческое консультирование — это прежде всего независимые объективные советы и техническая помощь квалифицированных специалистов с целью оказания клиентам услуг по рациональному использованию имеющегося потенциала и ресурсов для достижения поставленных целей антикризисного управления. В Украине же руководители предприятий обращаются к консультантам в основном в двух случаях: когда необходимо реструктурировать систему управления и вывести предприятие из кризисного состояния.

В США управленческим консультированием занято около 700 тыс. специалистов, а годовой оборот этой отрасли менеджмента превышает 50 млрд дол. По данным бюллетеня “Consultans News”, с 1990 г. ежегодный темп прироста консалтинговых услуг составляет 10 %, а у ведущих компаний — 20–30 %.

Характерные черты консалтинговых услуг:

- сложность оценивания количественной величины полезности;
- невозможность оказания услуг при отсутствии покупателя;
- индивидуальность каждой услуги;
- невозможность тиражирования выполненных услуг;
- высокая степень неопределенности будущих результатов;
- возможность отклонения полученных результатов от ожидаемых клиентом показателей доходности;
- высокая степень зависимости эффективного консультирования от успешного сотрудничества консультантов и клиентов;
- необходимость активного участия заказчика в процессе внедрения рекомендаций.

Основные причины обращения руководителей предприятий к консультантам:

- загрузка менеджеров оперативным управлением и их невозможность концентрироваться на решении глобальных проблем в кризисных ситуациях;

- желание получить объективную оценку ситуации от независимого объективного эксперта;
- желание получить объективную консультацию при наличии сложной проблемы по руководству в условиях усиливающейся конкуренции;
- необходимость инициации изменений и реструктуризации предприятия;
- необходимость объективной оценки экономического и финансового состояния компании с целью совершенствования финансового менеджмента;
- необходимость освоения системы информационного обеспечения в области новых технологий управления и правового экономического регулирования;
- желание преодолеть наступивший кризис, выявить возникшие проблемы, получить помощь для их решения.

Классификация консультантов. Основные производители консалтинговых услуг таковы:

- *транснациональные консалтинговые корпорации*, имеющие разветвленную сеть региональных представительств;
- *многофункциональные фирмы*, специализирующиеся на обслуживании крупных компаний и предоставляющие весь спектр управленческих услуг;
- *узкоспециализированные консалтинговые фирмы*, оказывающие услуги средним и мелким фирмам в ограниченной сфере управленческих проблем в отдельных регионах;
- *консультационные подразделения государственных органов*, призванные оказать информационные услуги в определенных сферах (налоговое законодательство, таможенные правила и т. п.);
- *высшие учебные заведения, центры подготовки и переподготовки менеджеров*, которые осуществляют подготовку руководящего звена и иницируют получение обучаемыми консалтинговых услуг;
- *независимые консультанты и эксперты*, обладающие большим опытом работы и оказывающие услуги небольшому количеству людей.

Опыт консалтингового менеджмента в Украине

В настоящее время в Украине руководители предприятий обращаются к консультантам преимущественно в кризисных ситуациях, когда самостоятельно решить возникающие проблемы они не в состоянии.

Наиболее распространенными запросами предприятий являются:

- реструктуризация предприятий;
- трансформация форм собственности в условиях перехода к экономическим методам управления;
- маркетинговые исследования спроса на продукцию предприятий;
- консультирование по вопросам корпоративного управления при создании акционерных обществ;
- регулирование взаимоотношений с контрагентами, налоговыми администрациями, таможенной службой;
- диагностирование экономического и финансового состояния предприятия с целью совершенствования методов финансового менеджмента в условиях инфляции или кризиса;
- разработка мероприятий по выходу из кризисной ситуации.

Опыт работы показал, что успешное внедрение разработанных консультантом предложений и мероприятий возможно лишь тогда, когда первые руководители активно участвуют в изучении проблем и когда в аппарате управления предприятием есть толковые исполнители-специалисты, заинтересованные во внедрении предложений консультантов.

В Украине руководители государственных предприятий рассчитывают на то, что консультант сформулирует и выдаст готовое решение, будет участвовать в его реализации и нести солидарную ответственность за результаты, определяя эффективность принятого им решения. Украинский топ-менеджер оставляет за собой, как правило, только функцию контроля.

Если консультант не станет придерживаться подобной схемы, то вероятность воплощения в жизнь его рекомендаций будет минимальной, так как руководители предприятий в большинстве случаев теряют реформаторский импульс, они не хотят или не могут самостоятельно решать вновь возникающие проблемы, не желают принимать непопулярные решения.

Стоимость и эффективность консалтинговых услуг

Крупные зарубежные фирмы пользуются услугами транснациональных консалтинговых корпораций.

По некоторым данным, в результате внедрения мероприятий, предложенных консультантами, крупные фирмы увеличивают на треть свои доходы. Однако стоимость услуг транснациональных консалтинговых корпораций высока и недоступна для большинства предприятий.

Стоимость услуг многофункциональных и узкоспециализированных консалтинговых фирм несколько ниже, но также недоступна для украинских предприятий.

Государственные органы оказывают консультационные услуги бесплатно или за небольшую плату. Однако их консультанты не отвечают за качество своих рекомендаций. Зачастую же консультации работников налоговых администраций Украины разных уровней прямо противоположны. В таком случае руководитель предприятия выбирает из двух противоположных рекомендаций наиболее приемлемый с точки зрения уменьшения налогового бремени вариант. Иногда работники предприятия, руководствуясь консультациями районной налоговой администрации, нарушают, по утверждению вышестоящей налоговой администрации, действующее законодательство и подвергаются различным санкциям, вплоть до закрытия расчетных счетов предприятий. В итоге это приводит к прекращению деятельности последних. Поэтому в Украине в 1998 г. функционировало около 146 тыс. малых и средних предприятий из 294 тыс. официально зарегистрированных, что и углубило продолжающийся экономический кризис.

Высшие учебные заведения, центры подготовки и переподготовки менеджеров в развитых странах, особенно в США, оказывают серьезное влияние на развитие экономики. Система оплаты труда ученых университетов США построена таким образом, что около половины общего заработка ученый получает в университете, а половину или более того — в фирме или на предприятии, которому оказывает постоянные консультационные услуги. В результате решаются проблемы связи науки с производством и достижения науки внедряются в производство. Кроме того, менеджеры США регулярно, не менее одного раза в 5 лет, проходят 6-месячную переподготовку на специальных курсах, где им дают информацию о последних достижениях в области менеджмента, инноваций, информационных технологий и прочих обла-

стях. Такая подготовка стимулирует менеджеров к получению консалтинговых услуг. Эффективности совершенствования системы поощрения менеджмента в США способствует также практика изучения причин банкротства предприятий. Если таковое не было преднамеренным или фиктивным, менеджеру предприятия предлагается пройти 6-месячное обучение на курсах переподготовки, а затем, при его согласии, он может создать новую компанию, для чего ему выдается субсидия или субвенция. В Украине подобная практика отсутствует.

По оценке американских специалистов, развитие в XX в. “менеджеризма” позволило компаниям США добиться повышения производительности труда (на 10 %) в конкурентной борьбе с предприятиями стран Западной Европы.

Высшие учебные заведения в бывшем СССР не осуществляли массовую подготовку менеджеров, как в развитых странах Европы и Америки. В Советском Союзе менеджерами были в основном специалисты народного хозяйства. Подготовкой и переподготовкой руководящих работников народного хозяйства занимались лишь два учебных заведения — Академия общественных наук СССР (Москва) и Институт управления народным хозяйством (Киев), где ежегодно подготовку и переподготовку проходили около 200 специалистов.

Учебные заведения Украины, как и других стран СНГ, не имеют опыта консультирования руководителей предприятий народного хозяйства в силу отсутствия практики в области менеджмента в условиях нарастания кризисных явлений. Согласно социалистической идеологии, кризисы — экономические, финансовые, валютные, экологические и другие — присущи только капиталистической системе. Как следствие — руководящие кадры Украины и других стран СНГ оказались неподготовленными к работе в условиях кризисных ситуаций.

Лишь в последнее десятилетие в нашей стране стали создаваться учебные заведения, готовящие менеджеров. Следует отметить, что учебные МАУП ведут постоянную работу по консультированию менеджеров и слушателей МАУП при подготовке ими дипломных или магистерских работ на базе опыта конкретных предприятий Украины.

Во многих странах независимые консультанты и эксперты — наиболее многочисленная группа работников менеджмент-консалтинга. Однако их возможности ограничены узкой сферой специальных знаний, причем услуги при этом оказываются небольшому количеству предприятий. Стоимость их невысока в сравнении со стоимостью услуг специальных консультативных фирм. Тем не менее эффективность

деятельности такой группы консультантов значительна. Например, автор этих строк в 1996 г., будучи консультантом Таможенной службы Украины (ТСУ), предложил реформировать структуру управления ТСУ и систему оплаты труда работников в зависимости от объемов и качества их работы. Работники аппарата ТСУ активно участвовали в процессе подготовки рекомендаций и в течение нескольких месяцев внедрили данные рекомендации. Это позволило сократить расходы на содержание работников ТСУ до 30 %.

ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Главные проблемы менеджмент-консалтинга в Украине следующие.

1. Отсутствие практики подобного консультирования и психологическая неготовность менеджеров украинских предприятий использовать опыт и знания консультантов. Автору неоднократно приходилось наблюдать реакцию руководителей государственных организаций и предприятий на предложения консультантов провести анализ деятельности предприятия с целью разработки конкретных предложений для решения имеющихся проблем. Приглашая специалиста, такие руководители ожидают, что он придет к ним с готовыми рецептами по решению проблем реструктуризации предприятия, трансформации форм собственности, организации системы управления и другими эффективными предложениями. Когда же после предварительного ознакомления консультанта с проблемами руководители узнают, что требуются значительные усилия для решения данных задач, многомесячные затраты времени, средств на оплату труда консультантов, необходимость принятия непопулярных решений для наведения элементарного порядка на предприятии, их реформаторские настроения угасают и они уклоняются от сотрудничества с консультантами.

Рядовые работники государственных предприятий, как правило, не приветствуют появление консультантов, опасаясь потерять даже мало оплачиваемую работу. Они психологически не готовы в большинстве случаев перейти к новым методам управления на экономических началах.

2. Психологическая неготовность большей части работников постсоциалистических государств к повышению эффективности труда и производства. По данным печати, работники Восточных земель Германии за долгие годы жизни в социалистической

стране выработали определенные жизненные стандарты в отношении обязательности социальных благ в области здравоохранения, образования, отдыха и других областях; в то же время производительность труда работающих в Восточных землях в среднем на 30 % ниже производительности труда работающих в Западных землях. После воссоединения Германии в единое государство возникли следующие характерные конфликтные ситуации и кризисные явления:

- около 90 % предприятий бывшей ГДР пребывали в кризисе, так как не могли конкурировать с подобными предприятиями ФРГ;
- около 5 млн трудоспособных работников этих предприятий оказались безработными.

Правительство Германии приняло кардинальные меры для решения данных проблем. Был установлен налог “солидарности”, согласно которому граждане ФРГ отчисляют 7 % доходов на реанимацию экономики Восточных земель. Ежегодно около 50 млрд немецких марок вкладывается в экономику бывшей ГДР. Кроме того, правительство призвало менеджеров Западных земель оказать консультативную помощь восточногерманским предприятиям. Для этой цели в Восточные земли были направлены опытные менеджеры-пенсионеры. Однако усилия консультантов не принесли успеха, так как они не получили поддержки со стороны работников восточногерманских предприятий. В настоящее время сложилась такая ситуация: около 2 млн работников Восточных земель занято на предприятиях в Западных землях. Причем производительность труда “восточных немцев” примерно на треть ниже производительности труда “западных немцев”. Возникают конфликты из-за уровня заработной платы: “восточные немцы” требуют равной оплаты труда за качественно более низкий труд, с чем не согласны их западные коллеги.

Около 1 млн трудоспособных “восточных немцев” работают на немногих действующих предприятиях бывшей ГДР, а также охраняют и обслуживают бездействующие предприятия. И наконец, около 2 млн “восточных немцев” имеют статус безработных.

Вследствие психологической неготовности большей части кадров восточногерманских предприятий к интенсификации труда и производства, а также из-за их экономической пассивности экономика Восточных земель находится в кризисном положении, несмотря на громадные ежегодные денежные вливания самой развитой страны Западной Европы.

Психологическая неготовность обусловлена такими факторами:

- несоизмеримость социальных запросов;
- низкая интенсивность труда;
- пассивность руководителей государственных предприятий и организаций в решении возникающих проблем;
- отсутствие государственной поддержки отдельных предпринимателей и малых предприятий.

3. Проблемы внедрения менеджмент-консалтинга. В Украине и других странах СНГ ощущается острая нехватка специалистов, владеющих современными методами и технологиями управления.

Для решения данной проблемы могут быть приняты следующие меры.

А. Целевая подготовка и переподготовка руководителей предприятий и организаций всех форм собственности в специализированных учебных заведениях, где проводится подготовка менеджеров. Решение обеих задач упирается в нехватку кадров преподавателей и консультантов, а также в дефицит средств для оплаты их услуг.

Б. Организация менеджмент-консалтинга для руководителей различных звеньев действующих предприятий.

В. Целенаправленная работа средств массовой информации на изменение менталитета менеджеров и работников государственных предприятий, их переход от пассивной позиции выжидания к активной, связанной с освоением новых технологий, развитием творческой инициативы.

Следует отметить, что средства на оплату консалтинговых услуг предприятия смогут выделять, если разрешить им использовать часть прибыли для оплаты таких услуг и списывать эти расходы в счет отчислений от прибыли в бюджет.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Основные функции и принципы работы консультантов в условиях кризисных ситуаций.
2. Основные причины обращения менеджеров к услугам консультантов.
3. Проблемы менеджмент-консалтинга в Украине.

Одним из методов выхода из кризиса является трансформация организационных форм управления, целями которой являются: сокращение затрат на производстве; повышение эффективности функционирования организационных форм управления путем отбора лучших менеджеров и работников и относительного сокращения их численности; повышение производительности труда работников аппарата управления путем сокращения их абсолютной численности; привлечение дополнительных капиталов.

Практикой выработаны следующие основные приемы трансформации организационных форм управления.

1. Слияние предприятий.
2. Создание промышленно-финансовых групп (ПФГ).
3. Создание дочерних предприятий (ДП).
4. Организация малых предприятий путем выделения их из существующих предприятий.
5. Создание дивизиональных структур управления.
6. Ликвидация убыточных предприятий, входящих в состав концернов.
7. Приватизация предприятий.
8. Сокращение уровней управления сложных управленческих структур.

Кроме того, в постсоциалистических государствах при переходе от административно-командной системы управления к рыночной экономике также накоплен опыт создания рыночной инфраструктуры в форме:

- обслуживающих предприятий, выделенных из структуры государственных предприятий (по обслуживанию жилого фонда, предоставлению услуг по теплоснабжению и т. п.);
- малых предприятий и кооперативов, которые заполняли свободные рыночные ниши;
- коммерческих банков, создаваемых для расширения сферы банковских услуг.

Помимо указанных методов трансформации организационных форм управления во всех странах используется банкротство как метод замены собственника.

Слияние предприятий

Слияние предприятий используется как метод сокращения издержек производства за счет уменьшения накладных расходов на содержание многочисленного аппарата управления. Помимо этого сокращаются усилия на освоение новых рынков в процессе конкурентной борьбы. Однако слияние предприятий часто приводит к нарушениям антимонопольного законодательства.

В Украине Национальный банк практикует слияние так называемых проблемных банков, имеющих уставный капитал ниже нормативного, с другими банками. Это позволяет сохранить отделения проблемных банков, выявить и отобрать лучших менеджеров в процессе слияния, увеличить размер уставного фонда банка.

В США в 1998 г. произошло слияние двух крупнейших авиастроительных компаний с целью объединения усилий в конкурентной борьбе против европейских компаний данной отрасли, сокращения расходов на содержание аппарата управления, отбора лучших менеджеров в процессе слияния.

Создание промышленно-финансовых групп

Мировая практика выработала опыт объединения финансового и промышленного капитала в форме финансово-промышленных групп. Их прототипами являются так называемые затухающие картели, в которые объединялись предприятия и банки с целью выживания. Верховная Рада Украины 15 ноября 1995 г. приняла Закон Украины “О промышленных финансовых группах в Украине”, который был введен в действие в 1996 г. Закон предусматривает создание ПФГ с целью реализации государственных программ развития приоритетных отраслей производства и структурной перестройки экономики страны.

В соответствии с законодательством Украины *промышленно-финансовая группа* — это объединение, в которое могут входить промышленные и сельскохозяйственные предприятия, банки, научные и проектные организации, другие учреждения и организации всех форм собственности, имеющие целью получение прибыли. ПФГ создаются по решению правительства Украины на определенный срок в целях реализации государственных программ развития приоритетных отраслей. ПФГ не имеет статуса юридического лица, и право действовать от ее имени принадлежит исключительно головному предприятию. В

составе ПФГ может быть только одно головное предприятие. Оно совместно с другими участниками ПФГ заключает Генеральное соглашение о совместной деятельности по производству конечной продукции Группы, которое подлежит утверждению Кабинетом Министров Украины.

Создание дочерних предприятий

Дочерние предприятия как элемент антикризисного управления образуются с целью реализации принципа обеспечения устойчивости управления в пространстве, для чего используются перемещение производства в регионы с более дешевой рабочей силой, приближение к источникам сырья и рынкам сбыта продукции, сокращение транспортных расходов и привлечение дополнительного капитала.

ДП создаются учредителями на основе передачи головным предприятием капиталов в уставный фонд ДП, а также привлечения капиталов других учредителей — физических и юридических лиц. Кроме того, при создании ДП привлекаются нематериальные активы, что содействует внедрению инноваций как наиболее действенному средству выхода из кризиса. Образование ДП также позволяет вовлекать в систему управления новых менеджеров, повышать уровень их самостоятельности и ответственности.

В результате создание ДП способствует развитию инфраструктуры предприятия, повышению его устойчивости на рынке, количественному и качественному развитию менеджмента. В Украине ДП формируются на основе действующего законодательства и регистрируются в обычном порядке. Наиболее распространенными организационными формами ДП являются общества с ограниченной ответственностью или акционерные общества закрытого типа.

Организация малых предприятий путем выделения их из государственных предприятий

Малые предприятия — наиболее гибкие организационные формы управления. Они имеют невысокий уровень накладных расходов, что обеспечивает их выживаемость в кризисных ситуациях.

Мировой опыт свидетельствует о том, что органы государственно-го управления во всех развитых странах принимают активное участие в развитии предпринимательской деятельности, поддержке малого

бизнеса. В странах, где имеются вековые традиции частного предпринимательства, малый бизнес требует постоянной поддержки и получает ее через целевые государственные программы. Страны с развитой рыночной экономикой имеют четко установленную систему государственной поддержки малого бизнеса (США, Япония, Франция); в других странах подобная система находится на стадии образования или развития. По уровню развития малого и среднего бизнеса Украина намного отстает от таких стран, как Польша, Чехия, Словакия, Венгрия и государства Балтии. Опыт новейших исследований в Украине показал, что за 5 лет трансформации экономики от плановой к рыночной появилась возможность создать полноценный сектор малого и среднего бизнеса.

В последние годы процесс увеличения количества МП в Украине значительно замедлился, что свидетельствует о наличии неблагоприятных условий для их развития. Большое количество МП прекратили свою деятельность. На сектор малого бизнеса влияют многие факторы: стагнация производства, задолженность плательщиков, отсутствие инвестиций, дефицит оборотных средств, сокращение платежеспособного спроса, частые изменения в системе налогообложения и т. д.

Можно утверждать, что даже несмотря на неблагоприятные общие условия, в течение пяти-шести лет после провозглашения независимости Украина могла достичь значительно больших результатов в развитии малого предпринимательства.

Сегодня в Украине стоит проблема выбора правильной стратегии содействия малому предпринимательству.

На протяжении первых четырех лет в стране функционировал государственный орган по вопросам малых предприятий и предпринимательства, были разработаны Программа государственной поддержки предпринимательства и соответствующие планы ее реализации. В органах местного управления существуют отделы и специалисты по вопросам развития экономики и предпринимательства, но их эффективное позитивное влияние на состояние предпринимательства невелико. В 1996 г. Кабинетом Министров Украины была одобрена Концепция государственной политики развития малого предпринимательства, в 1997 г. — утверждена Программа его развития на 1997—1998 гг., разработаны региональные программы во всех областях Украины. Не ставя под сомнение необходимость подобных мер, следует отметить, что позитивных сдвигов в желаемом направлении достичь не удалось. Самоорганизация малого бизнеса может значительно улучшить экономи-

ческую ситуацию в Украине. В данном случае нет необходимости тратить государственные средства и увеличивать штат государственных служащих. Достаточно сосредоточить усилия на образовании оптимальной законодательной базы и развитой инфраструктуры малых предприятий. Особое внимание следует уделять проблемам формирования эффективных механизмов взаимодействия государства с общественными объединениями предпринимателей, а также отношений социального партнерства между властью и предпринимателями. Ограниченность экономических и политических возможностей не позволяет малому бизнесу в Украине конкурировать в данный момент времени с крупными корпоративными структурами. Тем не менее в развитых государствах МП обеспечивают занятость рабочей силы и дают 60–65 % поступлений в бюджеты всех уровней.

Дивизиональные структуры управления

Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов XX в. в автомобильной промышленности США. В 60-х годах эти структуры получили развитие в Европе. Основной фактор появления дивизиональных структур управления — кризис дальнейшего развития крупных фирм из-за усложнения системы управления, возникновения множества уровней управления, возрастания и без того большого количества подразделений, подчиненных одному руководителю.

Права и ответственность управления в дивизиональных структурах распределяются по двум основным уровням:

- а) в главной штаб-квартире находятся высшая администрация фирмы и несколько основных функциональных служб (четыре — шесть). К ним относятся: стратегическое планирование, финансирование, распределение ресурсов, проведение кадровой и маркетинговой политики;
- б) производственные или сбытовые отделения возглавляют руководители, обладающие полной самостоятельностью при решении оперативных вопросов и проблем. Эти отделения несут полную ответственность за результаты своей деятельности в области организации производства, подбора и распределения кадров (нижнего звена управления и исполнителей), сбыта, организации учета и отчетности, ценообразования, получения прибыли. Поэтому часто такие отделения носят название “центры прибыли”.

Рассмотрим классификацию дивизиональных структур управления (схема 11).

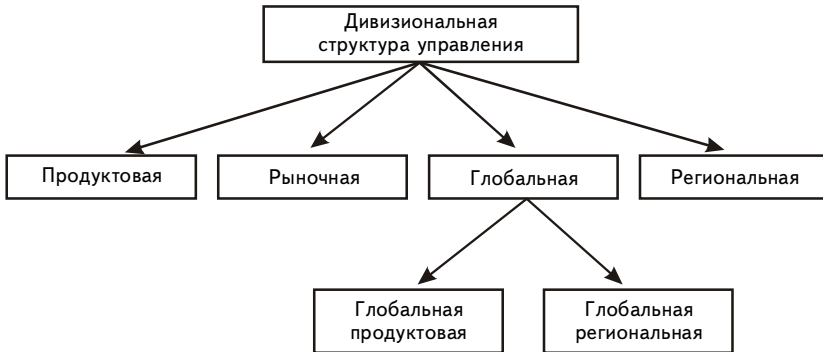


Схема 11. Классификация дивизиональных структур управления

Продуктовая дивизиональная структура управления применяется при расширении производителем номенклатуры продукции в процессе диверсификации. *Рыночная дивизиональная структура управления* используется при работе на нескольких рынках или для обеспечения потребностей крупных групп потребителей. При этом могут выделяться автономные отделения, ориентирующиеся на данный рынок.

Региональная дивизиональная структура управления имеет место в фирмах, акцентирующих внимание на больших географических зонах. Отделения при этом создаются по территориальному принципу с учетом соответствующего законодательства и местных обычаев.

Глобальная продуктовая дивизиональная структура управления применяется фирмами, у которых различия между выпускаемыми видами продукции имеют большее значение, чем различия между регионами, где реализуется их продукция.

Ликвидация убыточных предприятий

Ликвидация убыточных предприятий, входящих в состав концернов, в развитых странах проводится путем их продажи на рыночных условиях новым собственникам либо путем продажи контрольного пакета их акций.

В Украине продажа предприятий осуществляется посредством торгов на аукционах. Предполагается, что новый собственник обеспечит более эффективную деятельность таких предприятий.

Приватизация предприятий

Процесс приватизации предприятий предусматривает более эффективную их работу в результате изменения собственника. Опыт показывает, что государственные предприятия функционируют менее эффективно в сравнении с частными. В Украине и других странах СНГ реализуется многолетняя программа приватизации.

Сокращение уровней управления сложных управленческих структур

С течением времени управленческие структуры разрастаются, производительность труда работников снижается, возникают межгрупповые и межличностные конфликты.

При возникновении кризисных явлений руководство предприятий стремится сократить текущие расходы за счет сокращения численности аппарата управления. При этом целесообразнее сокращать целые уровни управления, а не отдельных исполнителей. В период кризиса управление следует организовывать напрямую, по типу “звезда”.

Создание обслуживающих предприятий, выделенных из структуры государственных предприятий

В структуры государственных предприятий в эпоху социализма входили многочисленные вспомогательные подразделения:

- жилищно-коммунальные хозяйства;
- отделы рабочего снабжения;
- базы отдыха;
- пионерские лагеря;
- медицинские учреждения;
- автотранспортные службы;
- ремонтно-строительные службы;
- детские учреждения.

Перечисленные подразделения обслуживали работников государственных предприятий и членов их семей, находились на балансах данных предприятий и функционировали на дотационной основе. Стоимость их услуг включалась в себестоимость продукции. С развитием рыночных отношений продукция государственных предприятий, отягощенная грузом прочих услуг, оказалась неконкурентоспособной.

На базе указанных подразделений начался процесс создания хозрасчетных структур. Как правило, имущество и основные фонды вновь создаваемых предприятий выкупались их коллективами и превращались в предприятия с коллективной или смешанной формой собственности. Жилищно-коммунальные хозяйства превращались в акционерные общества; отделы рабочего снабжения — в торговые предприятия; медицинские учреждения — в хозрасчетные центры медицинского обслуживания; автотранспортные службы — в самостоятельные автотранспортные предприятия; ремонтно-строительные службы — в ремонтные или малые строительные предприятия. Базы отдыха и пионерские лагеря зачастую ликвидировались; детские учреждения (детские сады и ясли) передавались в муниципальную собственность. Опыт функционирования вновь созданных предприятий, выделенных из организационных структур государственных предприятий, показал, что в условиях рыночных отношений они приспособились к работе в новых условиях и не требуют дотаций. Объем и качество предоставляемых ими услуг населению увеличились и улучшились. В целом же выделение вспомогательных служб из состава государственных предприятий способствовало повышению их конкурентоспособности.

Создание малых предприятий и кооперативов

Создание кооперативов в качестве организационной формы управления началось в СССР в 1987—1988 гг. как вынужденная антикризисная мера. Кризисные явления в СССР в середине 80-х годов настолько четко обозначились, что руководство страны искало пути их предотвращения.

Государственные социалистические предприятия не могли удовлетворить многие насущные нужды населения в товарах и услугах. Поэтому было принято решение о создании кооперативов. Последние за короткое время (один-два года) освоили свободные рыночные ниши. Не имея достойных конкурентов в лице государственных предприятий, кооперативы снизили качество товаров и услуг. Тем не менее этот сектор экономики быстро развивался, и правительство СССР начало проводить политику дискредитации кооперативов. Советские тоталитарные печатные органы почти ежедневно выливали потоки брани на деятельность кооперативов. Травля кооперативов как организационной формы прекратилась в 1991 г. после развала СССР.

За короткое время многие кооперативы прочно заняли определенные рыночные ниши, другие же трансформировались в малые предприятия.

Сфера банковских услуг коммерческих банков

В Советском Союзе многие годы существовала государственная монополия в банковской среде: функционировали только Госбанк СССР, Стройбанк и Сберегательный банк, полностью контролируемые государством. Лишь в 1987 г. в стране были созданы специализированные банки — Агропромбанк СССР, Промстройбанк СССР, Жилсоцбанк СССР и Внешнеэкономический банк СССР, которые были подчинены Совету Министров.

В развитых государствах функционирует широкая сеть коммерческих банков: в США — 14,5 тыс., Германии — 4,5, Швейцарии — 500 тыс.

В сфере государственной банковской системы банки предоставляют клиентам различные услуги — от традиционных (депозитных, ссудных, расчетно-кассовых операций) до новейших (лизинг, факторинг и др.).

Банковская система Украины — один из наиболее динамично развивающихся секторов национальной экономики, который быстро и уверенно переходит к рыночным отношениям. В 1997 г. в стране было зарегистрировано 230 банков с 2241 отделениями, в 1999 г. (по состоянию на 1 июня) функционировало 157 банков. Для нормального обслуживания экономики Украины количество банков должно быть на порядок больше. Исследования, проведенные независимыми экспертами, показали, что коммерческие банки Украины контролируют до 70 % финансовых ресурсов страны; 37 % ресурсов направлены на нужды аграрного сектора и закупку сельскохозяйственной продукции, 10 % — кредиты под материально-технические ресурсы, 26 % — дешевые кредиты для государственных предприятий. Часть средств банков идет на приобретение государственных облигаций. Банковская система Украины сумела выйти из мирового валютного кризиса в 1998 г.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Основные приемы трансформации организационных форм управления.
2. Классификация дивизиональных структур управления. Особенности управления.
3. Значение малого предпринимательства в экономике.

Типология кадровой политики в кризисных ситуациях

Кадровая антикризисная политика — составляющая стратегии вывода предприятия из кризиса. Она определяет характер взаимоотношений руководства предприятия с его персоналом. Цель кадровой антикризисной политики — сохранить кадровый потенциал предприятия для обеспечения функционирования предприятия в период кризиса и вывода его из кризиса.

Зарубежные специалисты выделяют следующие основные разновидности кадровой политики в условиях кризиса:

1. **Пассивная** — на предприятии отсутствует предкризисная программа действий в отношении персонала. В условиях кризиса кадровая работа сводится к ликвидации проявившихся негативных последствий.
2. **Реактивная** — руководство предприятия контролирует симптомы кризисных явлений и принимает меры по локализации кризиса.
3. **Превентивная** — принимаются предупреждающие меры, делаются прогнозы развития ситуации. Однако предприятие ощущает недостаток средств для противодействия кризисной ситуации.
4. **Активная** — руководство предприятия располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также имеет необходимые средства для влияния на нее.
5. **Авантюристическая** — руководство предприятия не имеет качественного диагноза развития кризисной ситуации и обоснованного прогноза ее развития, но стремится влиять на нее доступными методами.

Основные принципы кадрового менеджмента в кризисных ситуациях**Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия**

В период кризиса руководство предприятия в первую очередь предпринимает шаги по сокращению производственных затрат и сокращению кадров. Опыт показал, что в этих условиях кадровая политика может быть как эффективной, так и малоэффективной.

Эффективная кадровая политика заключается в следующем:

- 1) сокращение всех уровней управления в организационной структуре предприятия, а не отдельных рабочих мест;
- 2) укрепление кадрового резерва в высшем звене управления;
- 3) учет взаимозависимости элементов организационной структуры предприятия при проведении сокращений, а также стимулирование новой организационной структуры;
- 4) выявление, поддержка и продвижение по службе работников, проявляющих лидерские качества и стремящихся к управлению;
- 5) проведение политики подготовки и переподготовки персонала в кризисных условиях;
- 6) децентрализация системы управления, передача необходимых полномочий менеджерам всех уровней;
- 7) централизация финансового менеджмента, что должно обеспечить накопление необходимого капитала для инноваций и инвестиций;
- 8) сохранение кадрового ядра предприятия;
- 9) набор перспективных работников со стороны.

Малоэффективная кадровая политика приводит к негативным последствиям (табл. 11).

Таблица 11

МАЛОЭФФЕКТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Мероприятие	Возможные результаты
Добровольный уход персонала, в том числе увольнение пенсионеров	Риск потери квалифицированных кадров
Предоставление продолжительных временных отпусков	Потеря работниками квалификации, их пассивность и инертность
Значительное сокращение персонала	Нарушение технологической дисциплины. Конфликты между персоналом и руководством
Свертывание программ подготовки и переподготовки персонала	Неуверенность работников в будущем. Снижение потенциального качества кадров
Введение жесткой регламентации трудовых процессов, строгая отчетность перед руководством	Отчуждение персонала от антикризисного управления
Отстранение персонала от участия в разработке конкретных мер по выводу предприятия из кризиса	Развитие апатии и чувства безнадежности
Отправление в неоплачиваемый отпуск	Ухудшение морально-психологического климата в трудовом коллективе, угроза потери квалифицированных кадров

Принцип формирования уникального кадрового потенциала

Проведение политики формирования уникального кадрового потенциала путем подбора способных специалистов позволяет предприятию подготовиться нестандартные предкризисные мероприятия и в условиях всеобщего кризиса получить преимущества перед конкурентами. Интеллектуальное лидерство предприятия в этих условиях в еще большей степени привлекает талантливых людей, что позволяет создавать высококонкурентоспособную продукцию.

Принцип ориентации на профессиональное ядро персонала

Ядро кадрового потенциала предприятия формируют совокупные способности его работников, обеспечивающие стратегические преимущества на рынке или в его сегменте. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты не могут производить аналогичные по качеству товары (услуги) или существенно запаздывают с их производством и выходом на рынки.

Способности, составляющие ядро кадрового потенциала, имеют следующие свойства:

- 1) присущи организационной системе предприятия, а не отдельным талантливым работникам;
- 2) существенны для реализации стратегических планов предприятия;
- 3) содействуют выживанию предприятия в перспективе;
- 4) представляют собой сочетание умений и знаний кадрового потенциала, а не их воплощение в продукцию;
- 5) являются уникальным источником эффективной работы предприятия в результате комбинации научно-технического, производственного, управленческого и кадрового потенциала;
- 6) играют существенную роль при разработке основной и всей выпускаемой продукции предприятия;
- 7) служат базой для разработки и принятия стратегически важных решений (диверсификация, рационализация оргструктуры предприятия, создание новых предприятий и др.), обеспечивающих эволюционное развитие предприятия и адаптацию к внешней среде;
- 8) недоступны для конкурентов и могут быть повторены и освоены ими с большим трудом по истечении времени.

Задачи кадрового менеджмента в кризисных ситуациях

Главные задачи антикризисного управления — сохранение работоспособных кадров, недопущение паники среди работников.

Исходя из этих задач следует организовывать работу с кадровым составом предприятия.

Сокращение затрат

Сокращение, как правило, начинается с *сокращения персонала*. При этом необходимо руководствоваться такими правилами.

1. Увольнять не отдельных людей, а сокращать целиком подразделения (отделы).
2. Ликвидировать подразделения (отделы), без которых предприятие может обойтись в кризисной ситуации.
3. При массовых сокращениях и увольнениях людям следует сказать правду о реальном положении предприятия и существующих на нем проблемах.
4. Рекомендуется находить для увольняемых другую работу.
5. Все увольнения и сокращения следует начинать с верхнего эшелона управления.

Следующим этапом сокращения затрат является *сокращение должностных окладов и премий*. При этом на основе опыта выработаны правила, представленные ниже.

1. Сокращение должностных окладов и премий следует начинать с первого руководителя и директоров предприятия.
2. Сокращение должностных окладов всего персонала сделать пропорциональным (например, сократить должностные оклады всем категориям работников на 25 %).
3. При сокращении окладов следует помнить о минимальных размерах заработной платы, установленных законодательством.

На следующем этапе сокращения затрат уменьшается продолжительность рабочей недели и рабочего дня.

Вначале следует сократить продолжительность рабочего дня, чтобы не останавливать производство. Затем рекомендуется сделать короче рабочую неделю, добавив свободный день к дням отдыха (например, прекращать работу в пятницу, чтобы продолжительность сокращенного дня и дней отдыха составила три дня подряд).

Опытом антикризисного управления выработано такое обязательное правило:

Во всех случаях пытаться сохранить дилерскую сеть.

В процессе выполнения мероприятий предкризисного управления необходимо сформировать систему оперативных кризисных групп, которые при возникновении кризисной ситуации начинают работать, пе-

ресекая границы существующих организационных подразделений, фильтруя информацию и быстро передавая ее во все звенья предприятия.

Функции оперативных кризисных групп

На время преодоления кризисной ситуации рекомендуется распределить функции следующим образом:

- одна оперативная группа организует контроль и обеспечение здорового психологического климата, предотвращая панику среди персонала;
- другая — ведет обычную оперативную работу в системе управления, пытаясь не допускать срывов или свести их последствия к минимальным потерям;
- третья группа занимается вопросами антикризисного управления в соответствии со стратегическими планами и с учетом складывающейся обстановки.

Связь между кризисными оперативными группами строится по типу “звезда”, напрямую, а подготовку персонала для них необходимо проводить заблаговременно в процессе предкризисного управления.

Кризисные оперативные группы создаются для следующих целей:

- 1) выявления новых технологий, внедрения инноваций (сбор предложений сотрудников по совершенствованию технологии производства и т. п.);
- 2) организации финансового менеджмента в кризисных ситуациях;
- 3) изучения и решения социальных проблем.

Подбор и подготовка менеджеров (групп) кризисных ситуаций

Содержание предметной стороны деятельности менеджмента кризисных ситуаций выдвигает следующие требования к подбору менеджеров:

- исчерпывающая осведомленность во всех областях деятельности предприятия и междисциплинарный подход в выборе решений;
- большой профессиональный опыт практической работы в качестве менеджера;
- понимание специфики кризисных ситуаций, сложности решения задач в условиях острого дефицита времени, умение гибко выбирать адекватную стратегию управления;

- допуск ко всем источникам информации о деятельности предприятия, включая стратегические планы.

Характер функциональных задач управления кризисами предполагает наличие у менеджеров таких умений:

- принимать рискованные и нестандартные решения в случае отклонений развития ситуации от ожидаемого или запланированного состояния, когда дополнительных резервов времени или ресурсов не имеется;
- оперативно налаживать работу отдельных специалистов и групп для исполнения поставленных задач в сжатые сроки;
- обеспечить взаимодействие и координацию всех участников;
- организовать постоянный контроль за выполнением антикризисных мероприятий.

Подготовку и обучение менеджеров необходимо планировать по двум направлениям: профессиональному и психологическому.

Профессиональная подготовка менеджеров и групп кризисов предполагает совершенствование мастерства членов группы не только в области их непосредственной специализации. Важно обращать внимание на отработку навыков совместной работы всех членов группы с учетом специфики этапов диагностики кризисной ситуации, разработки мер ее преодоления, организации работ по выполнению антикризисных мероприятий и постоянного систематического контроля за ходом их выполнения.

Следует проводить специальные занятия по выработке организационно-технических навыков применения современных методов улучшения качества принятых решений.

Психологическая подготовка групп кризисов должна быть нацелена на решение следующих задач:

- психологическое информирование о специфике эмоциональной стороны восприятия кризисных ситуаций и поведения работников на различных этапах развития данных ситуаций;
- психологическое консультирование по отдельным аспектам восприятия и реагирования менеджеров в условиях информационно-эмоциональных перегрузок;
- выработка коммуникативных навыков общения в условиях высокой эмоциональной вовлеченности и конфликтности сторон;
- социально-психологический тренинг совместимости, срабатываемости и сплоченности;

- освоение приемов и техники снятия и профилактики стрессовых состояний.

Среди форм и методов подготовки групп кризисов целесообразно отметить:

- организационное обучение (учения);
- групповой тренинг;
- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций;
- использование компьютерных тренажеров.

Создание новых организационных форм управления. Характерные примеры — образование матричных структур управления, организация дочерних предприятий, выделение из состава крупного предприятия малых и средних предприятий, слияние компаний.

Точность оценки вероятности угрозы возникновения кризисных ситуаций. Зачастую менеджеры предприятия неоднозначно оценивают возникшую ситуацию: некоторые руководители считают недостоверными поступающие слабые сигналы, а потому не воспринимают вероятность возникновения кризиса.

В то же время другие менеджеры могут полагать, что новая ситуация не грозит существенными потерями. Наиболее проницательные из них считают вероятность появления кризиса вполне реальной. На практике это означает, что даже при обеспечении высокой готовности предприятия к преодолению кризиса оно может столкнуться с трудностями из-за противоречий в оценке уровня угрозы и потенциальных потерь.

Особенности мотивации персонала в кризисных ситуациях. В процессе предкризисного менеджмента рекомендуется разработать и выделить систему участия работников в распределении прибылей предприятия, в акционировании за счет прибыли акционерного общества.

Необходимо также создать атмосферу, стимулирующую творческий поиск и освоение нововведений, а в процессе преодоления кризиса — внедрить систему обязательного премирования за конкретное предложение и нововведения.

Следует стимулировать персонал за систематическую работу в области экономической разведки посредством выдачи им крупных разовых премий, а также путем увеличения доли их участия в будущих прибылях.

Методы и приемы проведения экономической разведки, которые рекомендуется освоить персоналу предприятий, детально изложены в [5].

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

В процессе предкризисного менеджмента при подготовке персонала могут возникнуть определенные негативные последствия.

1. У части персонала — недоверие к устойчивости предприятия; это, в свою очередь, может вызвать текучесть кадров.
2. По опыту зарубежных предприятий — проблема сопротивления персонала изменениям и реорганизации, связанная с внедрением мероприятий по стабилизации финансового положения.
3. Инертность персонала, не желающего изменений существующего положения.
4. Опасность ухудшения социально-психологического климата в коллективе.

При проведении антикризисных мероприятий у работников предприятия проявляется недовольство вследствие уменьшения должностных окладов и премий. Особенно болезненно реагируют работники, которых увольняют при сокращении численности персонала. Для нейтрализации негативных последствий высшему руководителю предприятия рекомендуется проводить беседы с увольняемыми.

Пример составления программы мероприятий по выходу предприятия из кризисного состояния приведен в прил. 2.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Типология кадровой политики в кризисных ситуациях.
2. Основные принципы кадрового менеджмента в кризисных ситуациях.
3. Принципы ориентации на профессиональное ядро персонала.
4. Задачи кадрового менеджмента в кризисных ситуациях.
5. Принципы формирования и функционирования оперативных кризисных групп.
6. Подбор и подготовка менеджеров (групп) кризисных ситуаций.
7. Психологическая подготовка групп управления в кризисных ситуациях.
8. Особенности мотивации персонала в кризисных ситуациях.
9. Потенциальные негативные аспекты кадрового менеджмента в кризисных ситуациях.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

КАБИНЕТ МИНИСТРОВ УКРАИНСКОЙ ССР

ПРОГРАММА

ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТАБИЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ И ВЫХОДУ ЕЕ ИЗ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ, 1991

ПРЕАМБУЛА

Главная цель Программы — создание надежных механизмов противодействия процессам дестабилизации экономики республики путем разработки чрезвычайных мероприятий, реализация которых позволила бы прежде всего обеспечить увеличение объемов производства, ограничить поступление на потребительский рынок денежных ресурсов сверх товарной массы, остановить снижение жизненного уровня народа.

Решить эти сложные проблемы возможно лишь на основе стимулирования развития рыночных отношений и предпринимательской деятельности с одновременным созданием механизма их государственного регулирования и социальной защиты населения.

Мероприятия, которые предусматриваются Программой, должны способствовать поощрению инициативности и заинтересованности в высокоэффективном труде с целью достижения существенного роста доходов при едином обязательном условии — их инфляционной безопасности. Для этого необходимо, чтобы увеличение доходов как в сфере производства, так и в сфере товарооборота находилось в прямой зависимости от результатов труда и сопровождалось адекватным увеличением объемов товарной продукции в натуральном выражении, увеличением товарного наполнения потребительского рынка.

На существующем кризисном этапе крайне важно обеспечить стимулирование и государственную поддержку малых предприятий по производству продуктов питания и товаров народного потребления и предпринимательской деятельности в этой отрасли. Такое направление должно быть приматным, так как оно непосредственно связано с жизненным уровнем населения, сбалансированностью доходов и товарной массы рынка.

Чрезвычайная ситуация требует внедрения таких чрезвычайных мероприятий, которые могут быть не только непопулярными, но и в отдельных случаях требуют временного приостановления ряда положений новых законов, указов и подзаконных актов с разрешения Верховного Совета Украинской ССР.

Практические мероприятия Программы касаются как сферы производства, так и сферы товарооборота и направлены на то, чтобы в течение двух лет остановить прогрессирующий кризис, обеспечить стабилизацию экономики республики и создать условия для ее поступательного подъема.

Вместе с тем реализация разработанного комплекса мероприятий и их реальная результативность в значительной степени зависят от преодоления негативных тенденций развития народного хозяйства, возникших в первом полугодии 1991 г. Прогноз показывает: если эти тенденции сохранятся, то в текущем году рост национального дохода может сократиться более чем на 17 млрд карбованцев. В этих условиях даже самые прогрессивные мероприятия не смогут вывести экономику республики из кризисного состояния. Действенность методов зависит от участия в их осуществлении народа Украины, и в частности народных депутатов Советов всех уровней, прогрессивных партий и движений, особенно в стабилизации общественно-политической обстановки, а также от значительного улучшения трудовой и производственной дисциплины, прекращения на период реализации чрезвычайных мероприятий забастовок, которые катастрофически влияют на состояние экономики республики.

I. РЕГУЛИРОВАНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРИРОСТА ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА И СТАБИЛИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

Преодоление наиболее опасной для экономики республики тенденции абсолютного сокращения объемов производства является главным направлением в комплексе чрезвычайных мероприятий по

стабилизации экономики и выходу ее из кризисного состояния. Решение этого вопроса связано с использованием как рыночных механизмов углубления мотивации труда, так и административных рычагов влияния на товаропроизводителей.

В связи с этим предусматривается:

1. Для стимулирования увеличения производства товаров народного потребления и улучшения обеспечения ими населения Украины постановить, что: произведенные предприятиями всех форм собственности и хозяйствования сверх уровня 1990 г. товары народного потребления, медикаменты, строительные материалы, а также сырье и оборудование для производства указанных товаров остаются в их распоряжении для свободной реализации (в пределах республики), а полученная от этого прибыль полностью освобождается от налогообложения; освобождается также от налогообложения прибыль строительных организаций, полученная от строительства в установленные договорами сроки объектов производственного назначения и социальной сферы в отраслях агропромышленного комплекса, объектов, непосредственно связанных с выпуском товаров народного потребления и медикаментов, предоставлением платных услуг населению, а также жилых домов, коммунальных и природоохранных объектов.

2. Учитывая особо тяжелые условия труда в угольной промышленности, установить доплату за каждую тонну добытого угля с таким расчетом, чтобы при выполнении планов, взятых предприятиями по добыче и переработке угля по состоянию на 1 апреля 1991 г., фонд оплаты труда работников этих предприятий увеличивался сравнительно с соответствующим периодом предыдущего года поэтапно, %:

в 1991 году:

апрель—июнь — на 25;

июль—сентябрь — на 50;

октябрь—декабрь — на 75;

в 1992 году:

январь—март — на 100.

3. Полученная предприятиями прибыль за произведенную продукцию, которая является для них новой и производится дополнительно к основной номенклатуре, полностью освобождается от налогообложения на период до двух лет.

4. Для предприятий, которые наращивают мощности по производству продовольствия и промышленных товаров народного потребления, уменьшить наполовину в 1991—1992 гг. процентные ставки за со-

ответствующие банковские кредиты. Министерству финансов УССР решить вопросы компенсации связанных с этим затрат банков.

5. Разрешить реализацию продукции, которая пользуется повышенным спросом и при действующих фиксированных ценах убыточна или малорентабельна (меньше 10 % себестоимости), по договорным ценам.

6. Установить, что новые хозяйственные связи формируются только после подписания договоров на полный объем производства с предприятиями Украины и других республик согласно межправительственным договорам или в случае отказа потребителей от их пролонгации. Самовольная переориентация на нового потребителя обуславливает увеличение налога на прибыль в 1,5–2 раза.

С целью использования горизонтальных связей и повышения их эффективности согласовать с республиками вопросы о целесообразности создания ассоциации деловых взаимоотношений, в которую должны войти представители органов материально-технического обеспечения.

7. Для усиления государственного влияния на процессы материально-технического снабжения ввести государственный заказ Украинской ССР на поставку продукции и выполнение работ (услуг), которые должны обеспечиваться основными материально-техническими и сырьевыми ресурсами. За прекращение или резкое уменьшение производства продукции номенклатуры государственного заказа, а также выпуска всех видов товаров народного потребления и медицинских препаратов, сырья или комплектующих изделий на предприятия налагаются штрафы в размере до 50 % стоимости недоданной продукции. Этот порядок распространяется и на предприятия-смежники, по вине которых прекращается или резко уменьшается производство продукции номенклатуры государственного заказа всех видов товаров народного потребления и медицинских препаратов.

8. Для привлечения предприятий республики к организации производства продукции, заменяющей импортную, разрешить в 1991–1992 гг. применять при реализации такой продукции договорные цены без ограничения уровня рентабельности. Перечень такой продукции согласовывается с Министерством экономики УССР.

9. С целью увеличения производства продукции детского питания, обеспечения населения и медицинских учреждений лечебными препаратами освободить предприятия медицинской и перерабатывающей промышленности от уплаты в бюджет налогов с прибыли, полученной от производства такой продукции.

10. Уменьшить на 15 % уровень налогообложения прибыли для предприятий легкой, пищевой, деревообрабатывающей промышленности, жилищно-коммунального хозяйства, стройиндустрии, строительных материалов и изделий, износ основных производственных фондов которых составляет более 50 %, при условии целевого использования высвобождающихся средств на их реконструкцию и техническое переоснащение.

11. Установить, что прекращение производства по каким-либо причинам или закрытие предприятий, выполняющих работы по государственным заказам, является исключительной прерогативой Правительства республики.

II. РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Предпринимательская деятельность рассматривается как одно из важнейших направлений наращивания объемов производства, насыщения потребительского рынка товарами и услугами, повышения реального уровня жизни народа. Ее основой является внедрение мотивации высокоэффективного труда, материальной заинтересованности коллективов в целом и каждого работника в отдельности в росте индивидуальных доходов и улучшении конечных результатов трудовой деятельности.

С целью активного развития предпринимательства и его государственного регулирования предусматривается:

12. Сформировать республиканскую программу поддержки предпринимательства, всесторонне способствовать расширению сети кооперативных, семейных и других негосударственных субъектов хозяйствования и малых предприятий;

упростить порядок регистрации и учета индивидуальных предприятий, всячески содействовать организации информационных, консультационных и учебных центров, инновационных и страховых фондов, их обслуживающих;

расширить права таких предприятий в определении режима труда и фонда рабочего времени. Ликвидировать установленные для всех предприятий ограничения на сверхурочные работы и другие формы трудовой активности людей по обеспечению дополнительного выпуска продукции или предоставления услуг населению. Связанные с этим

дополнительные затраты заработной платы не учитывать в приросте фонда потребления предприятий;

до конца 1991 г. завершить в основном переход руководителей государственных предприятий на работу по контрактам.

13. Установить для субъектов предпринимательской деятельности, производящих товары и предоставляющих услуги населению по заказам местных органов самоуправления, такой же порядок обеспечения ресурсами, как и для государственных предприятий. Распространить на них льготный порядок налогообложения и кредитования, предусмотренный для государственных предприятий, выпускающих дополнительную продукцию для удовлетворения спроса населения. При этом за базу принимается I квартал 1991 г.

14. Освободить субъекты предпринимательской деятельности от всех видов налогообложения части прибыли, направляемой на развитие (расширение, модернизацию) производства товаров народного потребления, продуктов питания, медицинской техники, строительных материалов, платных услуг населению.

15. Применить, начиная со второго полугодия 1991 г., систему льготного налогообложения прибылей индивидуальных предприятий, производящих товары народного потребления, предоставляющих услуги населению и реализующих их по государственным ценам. Эта система должна обеспечивать заинтересованность предпринимателей в продаже своей продукции по государственным ценам и расценкам за счет существенной разницы в размерах налогов.

16. Освободить от всех видов налогообложения дивиденды акционеров предпринимательских структур, направленные на развитие предпринимательства.

17. Разработать и ввести в действие с 1 декабря 1991 г. механизм свободной купли-продажи предприятий и объектов рыночной инфраструктуры и систему государственной кредитной поддержки предпринимателей разных форм собственности. При этом предусмотреть расширение возможностей для участия в этом процессе юридических и физических лиц.

18. Предоставить производственным предпринимательским структурам полную свободу экспорта любой продукции собственного производства, за исключением сырьевых ресурсов, экспорт которых в период проведения чрезвычайных мероприятий осуществляется по лицензиям.

Сформировать и ввести во втором полугодии 1991 г. механизм экспортно-импортной деятельности предпринимательских структур, кото-

рый обеспечивал бы их заинтересованность в насыщении республиканского рынка новыми технологиями, оборудованием и ресурсами для производства товаров народного потребления, другой остродефицитной продукции.

19. С целью сдерживания притока денежных ресурсов, не обеспеченных товарной массой, установить порядок, при котором:

все субъекты предпринимательской деятельности обеспечиваются материальными ресурсами в основном за счет приобретения их на рынке товаров и услуг. Для этого Правительство республики способствует развитию и формированию современных рыночных инфраструктур — товарных бирж, коммерческих информационных центров, торговых домов, ярмарок, аукционов и т. п.;

производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, консультационные и информационные услуги, не предусмотренные государственным заказом, оплачиваются кооперативными, малыми предприятиями, другими хозяйственными структурами, занимающимися предпринимательской деятельностью, либо за счет средств населения, либо за счет фонда оплаты труда предприятия-заказчика.

Это положение не распространяется на деятельность, связанную с производством ресурсов и комплектующих изделий для выпуска товаров народного потребления, продуктов питания, строительных материалов, а также с социальным обеспечением и медицинским обслуживанием;

посредническая деятельность кооперативов, малых предприятий и других предпринимательских организаций, не занимающихся непосредственно торговыми операциями, а осуществляющих их на договорных началах, должна оплачиваться из фондов оплаты труда предприятий-заказчиков.

Кооперативы и другие предпринимательские организации, осуществляющие торговлю продукцией производственно-технического назначения и товарами народного потребления, имеют право реализовать их с учетом оптовой или торговой надбавок, сформированных в порядке, предусмотренном действующим законодательством для государственных предприятий.

20. Доходы предпринимателей, производящих закупки за границей за собственные деньги (или кредиты) для обеспечения насыщения потребительского рынка товаров народного потребления, сырья и оборудования для их производства, формируются на договорных началах за счет прибыли торговых организаций или заказчиков.

III. ДЕМОНОПОЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА, РАЗГОСУДАРСТВЛЕНИЕ И ПРИВАТИЗАЦИЯ СОБСТВЕННОСТИ

Быстрейшее введение в действие механизмов рыночного регулирования и развития здоровой конкуренции товаропроизводителей, поэтапное разгосударствление и приватизацию собственности Правительство считает одним из главнейших направлений выхода из кризиса и стабилизации экономического положения.

С целью демополизации производства и создания конкурентоспособной среды для товаропроизводителей предусматривается:

21. Безотлагательно принять Закон об ограничении монополистической деятельности и развитии конкуренции. Правительство будет способствовать значительному увеличению количества товаропроизводителей, выходящих на потребительский рынок, путем возрождения малого и среднего бизнеса, создания альтернативных производств, в том числе с привлечением иностранного капитала, разукрупнения, где это целесообразно, а также выведения основной массы предприятий из под прямого влияния государственных органов.

До конца года разработать и начать осуществление республиканской программы демополизации производства.

В сфере разгосударствления и приватизации предусматривается:

22. Сформировать и со второго полугодия текущего года начать реализацию республиканской программы разгосударствления и приватизации собственности, в которой должны быть определены масштабы, отраслевые, территориальные и другие приоритеты, перечень предприятий, подлежащих первоочередному разгосударствлению и приватизации.

Вся организационная работа в этой сфере возлагается на Министерство УССР по вопросам разгосударствления собственности и демополизации производства.

В первоочередном порядке осуществить приватизацию предприятий по обслуживанию населения, торговли, выпускающих товары народного потребления и перерабатывающих сельскохозяйственное сырье, небольших предприятий промышленности, строительства и транспорта.

Последовательно проводить работу по превращению крупных и средних предприятий в акционерные и хозяйственные товарищества, кооперативы, коллективные (народные) и арендные предприятия, в том числе с правом их выкупа; обеспечить до конца 1991 г. принятие нормативных актов и документов, регулирующих процесс разгосудар-

ствления и приватизации, определить четкий порядок выкупа государственного имущества, предусмотрев в нем возможность оказания гражданам кредитной помощи, преференционных и бесплатных льгот. Установить, что преимущественным правом на приобретение имущества предприятий и организаций при разгосударствлении и приватизации пользуются члены их трудовых коллективов и пенсионеры, работавшие там до выхода на пенсию.

Пересмотреть перечень предприятий и производств, которые не подлежат передаче в аренду, в том числе с правом выкупа. Утвердить перечень видов производств и предприятий, не подлежащих приватизации.

23. При проведении разгосударствления и приватизации для обеспечения принципа социальной справедливости и создания равных стартовых условий всем гражданам, проживающим на территории республики, выдавать именные сертификаты на часть собственности, им принадлежащей.

24. Установить, что до 20 % имущества предприятий и организаций, которое подлежит разгосударствлению и не выкуплено за сертификаты и деньги, может быть приобретено их трудовыми коллективами в кредит сроком на 10—15 лет, а также реализовано гражданам, проживающим на территории республики, юридическим лицам и иностранным гражданам на аукционах.

25. При обмене сертификатов на акции предприятий и организаций необходимо установить порядок их частичного выкупа.

При этом выкуп акций может проводиться как за счет средств, имеющих у населения, так и за счет специальных краткосрочных (до трех — пяти лет) банковских кредитов.

26. Организовать со второго полугодия текущего года аукционную торговлю государственным имуществом, имеющимся в незавершенном строительстве или в законсервированных стройках (объектах и сооружениях гражданского и промышленного назначения), а также установленным и неустановленным оборудованием, материалами и конструкциями, находящимися на строительных площадках и складах указанных строек.

Предусмотреть, что в таких аукционах могут принимать участие государственные, акционерные, арендные, кооперативные предприятия и организации, другие юридические лица и граждане, в том числе иностранные, оплачивающие стоимость имущества в свободно конвертируемой валюте на уровне мировых цен.

27. С целью обеспечения гарантированного минимума удовлетворения важнейших социальных запросов населения считать преждевременным проведение разгосударствления и приватизации учреждений охраны здоровья, народного просвещения и культуры. При этом возможно создание в этих сферах новых организаций различных форм собственности для платного обслуживания населения.

28. Приватизация государственного жилого фонда осуществляется на добровольных началах путем бесплатной передачи или продажи гражданам в собственность занимаемых ими квартир (домов).

Гражданам передаются бесплатно квартиры (дома) из расчета не больше 21 квадратного метра общей площади на нанимателя и каждого члена его семьи. Общая площадь, превышающая этот размер, оплачивается гражданами в порядке, установленном Кабинетом Министров Украинской ССР.

Не подлежат приватизации: комнаты в квартире, где проживает два или более нанимателей; служебные квартиры и общежития; квартиры-музеи; квартиры (дома) в закрытых воинских городках.

Независимо от размера общей площади в собственность граждан передаются бесплатно:

однокомнатные квартиры, в которых проживают одинокие пенсионеры;

квартиры, полученные гражданами в государственном и общественном жилом фонде вследствие сноса жилых домов, которые принадлежали им на правах собственности, в связи с изъятием земельных участков для государственных и общественных нужд, если они не получили за эти дома компенсации;

квартиры (дома), полученные гражданами в государственном и общественном жилом фонде в связи с переселением вследствие аварии на Чернобыльской АЭС из жилых домов, принадлежавших им на правах собственности.

29. Приобретение гражданами квартир (домов) в собственность может осуществляться с рассрочкой платежа.

Гражданам, желающим переселиться в квартиры меньшей жилой площади, может выплачиваться компенсация за разницу общей площади занимаемой квартиры и квартиры, которая предоставляется. Размер компенсации определяется в порядке, установленном Кабинетом Министров Украинской ССР.

Постепенно перейти к арендной форме пользования жильем, которое подлежит приватизации.

30. При согласии предприятий, организаций и учреждений и собственников жилья может быть приватизирован и принадлежащий им ведомственный жилой фонд.

IV. ФОРМИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДА И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Выход из кризисной ситуации, решение экономических и социальных проблем стабилизации экономики прежде всего связаны с широким использованием в народном хозяйстве современных технологий оборудования и ресурсов. Закупка их за границей, так же как и импорт разных потребительских товаров, требует значительных валютных ресурсов, которых в настоящее время в республике нет.

Единственной реальной возможностью получения валюты в республике является реализация на мировом рынке некоторых видов сырьевых и материальных ресурсов: угля, железной руды, цемента, электрической энергии, чугуна, проката, сахара, этилового спирта и др.

В этой ситуации, сложившейся в республике, для создания Государственного валютного фонда необходимо создать государственные резервы материальных и сырьевых ресурсов за счет концентрации 5—10 % их в распоряжении Правительства республики для продажи за свободно конвертируемую валюту.

Для реализации указанного предлагается:

31. Установить, что в пределах общего объема госзаказа на производство важнейших видов ресурсов часть из них, но не более 10 %, направляется в резерв Кабинета Министров УССР. Он формируется за счет уменьшения объемов соответствующих поставок. Валютные поступления от реализации этого ресурсного резерва распределяются поровну между товаропроизводителями и Государственным валютным фондом Украинской ССР. Экспортные поставки продукции из этого фонда освобождаются от налога на экспорт. Предприятиям предоставляется право использовать полученную за счет поставок продукции в резервный фонд Правительства валюту для закупки по импорту высокоэффективных технологий и оборудования, сырья, материалов и запасных частей, а также решения социальных вопросов своих трудовых коллективов и населения регионов.

32. Изменить порядок и механизм отчислений валютных поступлений от участников внешнеэкономических связей, расположенных на территории Украины. Установить, что на период проведения чрезвычайных

чайных мероприятий 70 % валютных поступлений, которые сейчас централизуются в союзно-республиканском валютном фонде, продаются предприятиями Государственному валютному фонду Украинской ССР по коммерческому курсу.

33. С целью стимулирования экспортной деятельности предусматривается:

отменить на период действия чрезвычайных мероприятий на территории республики налог на плановый и сверхплановый экспорт сырьевых товаров;

разрешить участникам внешнеэкономических связей заключать компенсационные соглашения на закупку импортных линий, машин, оборудования и технологий с погашением их стоимости за счет сверхплановой продукции, которая будет изготовлена с их помощью;

предоставить всем участникам внешнеэкономической деятельности республики право проводить бартерные (товарообменные) операции в объеме 10 % из внешнеэкономического оборота при условии их использования для развития и расширения собственного производства. При этом запрещается бартер для ввоза в республику товаров народного потребления немассового использования, легковых автомобилей, вычислительной, множительной и канцелярской техники.

34. Разрешить всем участникам внешнеэкономических связей:

вывоз из республики для переработки различных товаров и сырья, подлежащих последующему возвращению в виде полуфабрикатов и готовой продукции, а также продукции, изготовленной из давальческого сырья иностранных партнеров, без налогообложения как экспорта, так и импорта;

экспорт различной собственной сверхплановой продукции (т. е. продукции, произведенной сверх госзаказа, сверх объемов, установленных хозяйственными договорами и ранее принятыми обязательствами) при условии использования ими заработанных валютных сумм по этим контрактам на закупку сырья, комплектующих и материалов, запасных частей, высокоэффективных технологий и оборудования, необходимых для нужд собственного производства, а также решения социальных проблем трудовых коллективов.

35. Предусмотреть, что хозяйственная деятельность совместных предприятий при первоначальном взносе иностранных учредителей не менее чем 100 тыс. дол. США и предприятий, действующих в сфере переработки сельскохозяйственной продукции, изготовления высококачественных продуктов питания, а также производства товаров народно-

го потребления и медикаментов, освобождается от налога на прибыль в течение первых двух лет с момента объявления прибыли.

Распространить такой порядок на все другие незапрещенные сферы деятельности, если первоначальный взнос иностранных учредителей составляет не менее чем 500 тыс. дол. США, а суммы взносов — не менее 30 % уставного капитала совместных предприятий.

36. Для расширения торгово-экономических связей заключить в 1991 г. межправительственные соглашения с государствами Восточной Европы, предусмотреть создание сети совместных предприятий, производств, акционерных компаний, фирм, ассоциаций. Открыть в течение 1991—1992 гг., где это необходимо, торговые представительства Украины.

37. С целью привлечения иностранного капитала в народное хозяйство республики разрешить зарубежным инвесторам создавать предприятия только за счет собственного капитала при условии реализации продукции, производимой в течение двух лет, исключительно на территории Украины. Эти предприятия должны покупать готовую продукцию, сырье и материалы за счет заработанных средств и по договорным ценам.

V. ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ДЕНЕЖНЫХ ЗНАКОВ НА ТЕРРИТОРИИ УКРАИНЫ

Причиной дестабилизации экономики, которая продолжает усугубляться, является стремительное падение реальной покупательной способности рубля. Именно это привело к инфляции, повальному товарному дефициту, резкому снижению мотивации труда, развитию натурального обмена, нерегулированного роста цен как на потребительском рынке, так и на рынке средств производства. Это, в свою очередь, обусловило полное разбалансирование экономики, ухудшение благосостояния и жизненного уровня народа.

Для противодействия таким явлениям предусматривается:

38. Кредиты банка на выплату заработной платы выдавать предприятиям, организациям, учреждениям исключительно при наличии гаранта. Размер резервов коммерческих банков в Национальном банке Украины увеличить с 10 до 15 %.

39. С целью надежной защиты потребительского рынка и его сбалансированности ввести специальные денежные знаки, которые будут функционировать только на республиканском потребительском

рынке. Для этого предусматривается на действующих денежных знаках делать соответствующие обозначения.

С учетом возможных сроков изготовления и доставки на места необходимого количества этих денег, а также принципиальной важности достаточного сбалансирования их с товарной массой вся работа по внедрению республиканских денег может быть выполнена в два этапа.

В течение первого этапа (около 4 месяцев) предлагается изготовить такие деньги в количестве, равном 30 % общей потребности в денежном обращении на потребительском рынке. Это количество может полностью обеспечить реализацию только продовольственных товаров, которые сегодня продаются через государственную и кооперативную торговлю, и даст возможность ликвидировать в этих пределах ныне действующие купоны.

Покупка продовольственных товаров за деньги без специальных знаков может осуществляться только на рынках и в магазинах, где продаются товары по свободным ценам. Предусматривается, что специальные денежные знаки будут выдаваться ежемесячно работающим гражданам, пенсионерам, студентам, военнослужащим, а также членам их семей и детям, находящимся на их содержании, в одинаковых размерах, которые будут определяться соответствующим набором продовольственных товаров в потребительской корзине и реальными возможностями республики.

40. На втором этапе все денежные выплаты населению и платежи наличными будут производиться исключительно специальными денежными знаками, а карточки потребителя будут полностью обеспечены.

41. Для лиц, выезжающих в другие союзные республики или прибывающих в Украину в командировку, на отдых или лечение, учебу или по другим уважительным причинам, будет организован обмен специальных денежных знаков на действующие деньги без ограничений.

VI. ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ БЮДЖЕТОВ РЕСПУБЛИКИ

42. Установить, что на период проведения чрезвычайных мероприятий в местный и республиканский бюджеты вносятся изменения. При этом следует исходить из необходимости:

определения реальных доходов бюджетов на базе уточненных объемов производства продукции и услуг с учетом проведенной реформы цен и внутрихозяйственных резервов;

уточнения расходов бюджетов всех уровней и сокращения затрат, которые существенно не влияют на деятельность учреждений, предприятий, организаций и не снижают жизненный уровень малообеспеченных групп населения;

привлечения остатков собственных средств бюджетных учреждений и организаций для текущего финансирования предвиденных расходов и изменения режима финансирования расходов из республиканского бюджета, имея в виду ежемесячное открытие кредитов с зачислением неиспользованных за предыдущий период ассигнований и ассигнований, израсходованных на цели, не предусмотренные планом.

43. Просить Верховный Совет Украинской ССР устанавливать сроки введения в действие новых законов и реализации социальных программ, требующих увеличения затрат бюджета, с учетом имеющихся финансовых ресурсов.

44. Не позднее III квартала текущего года разработать во всех органах отраслевого и территориального управления планы завершения работ по ликвидации убыточности предприятий, в которых предусмотреть мероприятия экономического и административного характера, в частности смену руководства, реперофилирование, реорганизацию и принудительную приватизацию.

Дотации из фонда стабилизации экономики выдавать только ограниченному кругу предприятий по списку, который будет утвержден Кабинетом Министров Украины.

45. Разрешить министерствам и ведомствам УССР и другим органам государственного управления создавать специальные отраслевые и межотраслевые внебюджетные фонды за счет централизации части прибыли и амортизационных отчислений для обеспечения финансирования инвестиций и поддержки предприятий и организаций, имеющих финансовые затруднения по независящим от них причинам.

46. Предоставить предприятиям, объединениям и организациям право реализовывать готовую продукцию по договорным ценам вместо фиксированных в случаях, если для ее производства применяются сырье, материалы и комплектующие изделия, приобретенные только по договорным ценам. Полученная дополнительная прибыль от реализации продукции производственно-технического назначения распределяется таким образом: 60 % остается в распоряжении предприятий, а 40 % перечисляется в республиканский бюджет.

47. Делать со второго полугодия 1991 г. взносы в размере 3 % фонда потребления (фонда зарплаты) для всех предприятий, объе-

динений, организаций и учреждений, расположенных на территории республики, на финансирование предприятий по реализации Закона Украинской ССР “Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи” с отнесением хозяйственными предприятиями и организациями указанных затрат на себестоимость продукции (работ, услуг).

48. Установить первоочередной, а при необходимости и принудительный порядок взимания платежей в бюджет, республиканский фонд стабилизации экономики и фонд социальной защиты населения, включая расчеты между бюджетами разных уровней.

49. Ввести административную, материальную и уголовную ответственность служебных лиц и граждан, скрывающих доходы и уклоняющихся от уплаты налогов. Соответствующий законопроект подать Верховному Совету Украинской ССР в III квартале 1991 г.

50. Отменить все решения Правительства в части льготного налогообложения предприятий и организаций, действующих на хозяйственной основе под прикрытием разного рода благотворительных и миротворческих фондов, кроме той части их прибылей, которая направляется непосредственно на уставную деятельность.

VII. РЕГУЛИРОВАНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДОВОЛЬСТВИЯ

В комплексе мероприятий, принимаемых Правительством для снижения социальной напряженности, решающее значение придается улучшению обеспечения населения продовольствием. Увеличение производства сельскохозяйственной продукции, улучшение условий жизни и труда крестьян видится только на пути приоритетного развития села, ускорения реализации земельной реформы.

Исходя из такого понимания проблемы предусматривается:

51. Главное внимание уделить перестройке производственных отношений в сельскохозяйственном производстве, в том числе путем преобразования при согласии трудовых коллективов колхозов и совхозов в ассоциации кооперативов, крестьянские хозяйства, акционерные общества, коллективы арендаторов и т. п., в первую очередь низкорентабельных и убыточных хозяйств.

52. Установить, что за продукцию, которая реализуется предприятиями сельского хозяйства сверх государственного заказа, плата производится в свободно конвертируемой валюте (за счет Валютного фон-

да Украинской ССР) или на паритетной основе компенсируется под заказ дефицитными материальными ресурсами, техникой, оборудованием, запасными частями и товарами народного потребления.

Для обеспечения паритета цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию начиная со второго полугодия текущего года проводить ежеквартально их индексацию и расчеты удорожающих факторов, не учтенных в закупочных ценах. Такой же порядок расчетов применяется за реализованную продукцию, которая производится фермерскими, индивидуальными хозяйствами, кооперативами, а также за полученную работниками сельского хозяйства продукцию в виде натуральной оплаты.

Перечень продукции, которая реализуется на таких условиях, определяется Кабинетом Министров УССР.

53. С целью осуществления помощи крестьянским (фермерским) хозяйствам и сельскохозяйственным кооперативам в первичном обустройстве, создании льготных условий при налогообложении, кредитовании и страховании при их становлении создать со второго полугодия 1991 г. Украинский фонд поддержки крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов в ведении Минсельхоза УССР, Ассоциации фермеров Украины и Крестьянского союза Украины за счет отчислений от прибылей, полученных промышленными предприятиями сверх предельного уровня рентабельности, средств стабилизационного фонда, доходов крестьянских (фермерских) хозяйств, прибылей спонсоров и других предприятий и организаций, заинтересованных в развитии этого сектора экономики, пожертвований отечественных и иностранных юридических лиц и граждан.

54. Для стимулирования прироста продаж сельскохозяйственной продукции установить начиная с 1992 г. минимальный объем поставок в счет госзаказа в размере не менее 70 % среднегодового показателя, достигнутого за 1986—1990 гг., с оплатой его по существующим закупочным ценам. Продукция, реализуемая сверх этого уровня, оплачивается по ценам, которые в полтора и более раз выше, в зависимости от ее вида и дефицитности.

Цены на продукцию, которая реализуется сверх среднегодового объема за 1986—1990 гг., устанавливает Кабинет Министров УССР. Совет Министров Крымской АССР и облисполкомы в пределах доведенного им государственного заказа доводят дифференцированные государственные заказы на сельскохозяйственную продукцию до хозяйств.

55. С целью повышения материальной заинтересованности свеклосеющих хозяйств и сахарных заводов увеличить встречную норму выдачи сахара за каждую тонну его в свекле, проданной государству в счет госзаказа, с 25 до 30 кг, а проданной сверх госзаказа — с 50 до 60 кг по оптовой цене. Установить, что свеклосдатчикам жмых и меласа отпускаются по действующим нормам и льготным ценам.

Полученные с завода за продажу сахарной свеклы в счет госзаказа 80 % сахара распределять между всеми колхозниками, включая механизаторов, пропорционально основному заработку, начисленному за эту культуру. Сахар, заработанный за свеклу, проданную сверх госзаказа, полностью распределять между колхозниками, включая механизаторов, занятых на выращивании сахарной свеклы.

56. Для более полного удовлетворения потребности населения городов, прежде всего больших промышленных центров, в сельскохозяйственной продукции увеличить в 1991 г. не менее чем в 1,3 раза объемы закупок излишков этой продукции у населения по договорным ценам. Организовать для этой цели встречную продажу населению промышленных товаров по установленным нормативам.

57. Для лучшего обеспечения населения картофелем и овощами городским Советам народных депутатов ежегодно до начала весенне-полевых работ предоставлять жителям городов, поселков городского типа и райцентров во временное пользование под огороды земельные участки размером, определяемым действующим законодательством.

58. Разработать до 1 ноября 1991 г. национальную программу производства на предприятиях республики технологического оборудования с целью оснащения предприятий сельского хозяйства, пищевой, перерабатывающей, легкой промышленности и промышленности строительных материалов, а также предприятий, изготавливающих медицинскую технику и медикаменты.

59. С целью своевременного и качественного проведения в 1991 г. уборки и перевозки сельскохозяйственной продукции создать соответствующие страховые ресурсы горючего за счет 5 % фондов, выделяемых для нужд всех отраслей народного хозяйства. Привлекать на договорных условиях для выращивания и уборки сельскохозяйственных культур городское население, прежде всего учащихся профтехучилищ и техникумов, студентов, трудоспособных пенсионеров, работников предприятий и организаций.

60. В связи с непропорциональным ростом оптовых цен на материально-технические ресурсы в сравнении с закупочными ценами под

угрозой находится выполнение программы капитального строительства на селе. Необходимо немедленно пересмотреть направление расходования централизованных средств с тем, чтобы обеспечить строительство и ввод в эксплуатацию прежде всего хранилищ и мощностей по переработке сельскохозяйственной продукции и объектов социально-культурной сферы села.

Установить на 1991 г. для агропромышленного комплекса предельный уровень повышения стоимости капитального строительства к ценам 1984 г. на уровне, утвержденном в среднем по республике.

61. Принять постановление Верховного Совета Украинской ССР о предоставлении отсрочки на период действия чрезвычайных мероприятий от призыва на действительную военную службу юношей, постоянно работающих в сельском хозяйстве.

VIII. НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС, ПРИОРИТЕТЫ В СТРУКТУРНОЙ ПЕРЕСТРОЙКЕ ЭКОНОМИКИ, СДВИГИ В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

62. В области научно-технического прогресса предусматривается: ввести ограничения фонда оплаты труда для научных учреждений, проектных, проектно-конструкторских и технологических организаций по всем видам деятельности, включая хозяйственно-договорные работы, установив фиксированный норматив на создание этого фонда на уровне I полугодия 1991 г.;

завершить в 1991 г. создание общереспубликанского фонда фундаментальных исследований. Предоставлять финансовую поддержку при формировании инновационных фондов и банков, других структур, осуществляющих финансирование общеотраслевых, межотраслевых научно-исследовательских и исследовательско-конструкторских работ;

для создания необходимой правовой базы подготовить до конца текущего года пакет законов: о государственной научно-технической политике, об интеллектуальной собственности и ее защите, о научных и инновационных организациях.

63. Первоочередным заданием являются структурная перестройка и обновление базовых отраслей промышленности, перепрофилирование машиностроения в направлении обеспечения потребностей индустриального потребительского комплекса. С этой целью Правительство предусматривает:

создание развитого индустриального потребительского сектора экономики как необходимого условия мобилизации социальных резервов экономического роста;

преодоление существующей структурно-технической несбалансированности народного хозяйства за счет ускоренного развития отраслей перерабатывающей и пищевой промышленности, производства товаров народного потребления;

до конца 1991 г. разработать программу конверсии, предусматривая в ней более полное использование мощного потенциала предприятий оборонно-промышленного комплекса, расположенных на территории республики, для увеличения производства товаров народного потребления, технической реконструкции народного хозяйства и укрепления экспортного потенциала республики.

Для этого расширить источники финансирования разработанных программ, имея в виду привлечение для этого наряду с бюджетными ресурсами внебюджетных фондов всех уровней, заинтересованных предприятий, организаций и иностранных инвесторов, кредиты банков. С целью усиления государственной поддержки предприятий, осуществляющих конверсию, создать в 1992 г. республиканский внебюджетный фонд содействия конверсии, который формируется за счет отчислений в размере до 3 % себестоимости товарной продукции (работ), которая выпускается предприятиями оборонного комплекса.

В области инвестиционной деятельности предлагается:

64. На период проведения чрезвычайных мероприятий по выходу республики из кризиса ввести мораторий на строительство объектов производственного назначения, независимо от форм собственности, при отсутствии у инвесторов финансовых и материальных ресурсов для осуществления их строительства в нормативные сроки и при условии, что запланированная к выпуску на них продукция устарела и не является на данном этапе жизненно необходимой для республики, кроме объектов переработки и сбережения сельскохозяйственной продукции и социально-культурного назначения в селах.

65. Обеспечить начиная с 1992 г. переход в капитальном строительстве от безвозвратного бюджетного финансированиястроек и объектов производственного назначения к дифференцированному государственному кредитованию, кроме строительства мощностей по переработке и сбережению сельхозпродукции, объектов социальной сферы и некоторых других объектов, обеспечивающих важнейшие народнохозяйственные потребности республики.

66. Начиная с 1992 г. внедрять самостоятельное планирование подрядных работ на территории республики (независимо от ведомственной подчиненности предприятий и организаций) и регулирование централизованного распределения строительных материалов, производимых в Украине. Объемы поставок строительных материалов по государственным заказам установить на уровне не более 80 % объемов производства 1990 г.

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ ЗАЩИТЫ И ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД

67. Первоочередные мероприятия по социальной защите и жизнеобеспечению населения направить на:

насыщение потребительского рынка продовольствием, товарами первой необходимости, медикаментами, жизненно важными услугами;

укрепление системы охраны здоровья, образования, культуры и других отраслей социальной сферы;

обеспечение занятости и предотвращение массовой безработицы;

защиту нетрудоспособных граждан и наиболее социально незащищенных групп населения;

обеспечение гарантии личной безопасности граждан и охрану их прав.

68. Внести не позднее июля текущего года на рассмотрение Верховного Совета УССР проект Закона Украинской ССР об индексации доходов населения. Предусмотреть, что за счет бюджетов и внебюджетных фондов индексируются доходы наиболее социально незащищенных групп населения — пенсионеров, инвалидов, молодежи и другие виды социальной помощи. Индексируются также затраты на содержание учреждений бюджетной сферы, включая и заработную плату (образование, охрана здоровья, культура и т. п.).

Для всех других частей работников, занятых в народном хозяйстве, вопросы увеличения их доходов в связи с ростом цен должны решаться в коллективных договорах.

Величину порога индексации при увеличении цен на товары и услуги определять на уровне не более чем 4—5 %. При этом установить, что индексации подлежат доходы не выше полутораразового размера минимальной заработной платы. В таком же размере подлежат индексации пенсии, стипендии и все виды государственной помощи.

69. Предусмотреть с начала наступающего года улучшение пенсионного обеспечения населения. Для этой цели:

ввести минимальный размер пенсии по возрасту и по инвалидности I и II групп на уровне прожиточного минимума, но не ниже минимальной заработной платы;

начислять пенсии работникам, занятым на подземных работах и на производствах с особо вредными и тяжелыми условиями труда, с повышением на один процент заработка за каждый год такой работы, но не выше 85 % заработка;

снизить возраст для назначения социальных пенсий: мужчинам — от 65 до 60 лет, женщинам — от 60 до 55 лет;

повысить пенсии гражданам, которые были необоснованно репрессированы, а впоследствии реабилитированы, на 50 %, а членам их семей, подвергнутым принудительному переселению, — на 25 % минимальной пенсии по возрасту;

установить льготное пенсионное обеспечение для водителей городского пассажирского транспорта и тяжеловесных автомобилей в технологическом процессе тяжелых и вредных производств: мужчинам — по достижении 55-летнего возраста и при стаже работы 25 лет; женщинам — 50-летнего возраста и при стаже работы 20 лет;

выплачивать пенсии по возрасту без каких-либо ограничений;

ввести надбавки за досмотр в размере социальной пенсии всем пенсионерам пожилого возраста, которые по выводам медицинских учреждений нуждаются в посторонней помощи;

увеличить с 25 до 50 % часть пенсий, выплачиваемых в связи с утратой кормильца, детям, которые находятся на полном государственном обеспечении, а также с 10 до 25 % — подопечным домов-интернатов.

70. Для поддержки молодежи предусмотреть начиная со второго полугодия текущего года предоставление долгосрочных кредитов молодым семьям:

на строительство или приобретение жилья в размере до 75 % его стоимости. При рождении детей часть кредита и процентов за кредит погашается за счет средств предприятий и организаций, а также государственного бюджета;

на домашнее обзаведение — в размере до 5 тыс. рублей (в ценах 1990 г. с дальнейшей индексацией) со сроком погашения от 3 до 5 лет.

Выдачу средств молодым семьям производить под гарантию Правительства.

71. Завершить в III квартале текущего года формирование сети государственной службы занятости. Разработать и начать реализацию республиканской и местных комплексных программ занятости, а в части, касающейся республики, — общесоюзной и республиканской программ.

До конца 1991 г. закончить в основном формирование системы профессиональной ориентации и переподготовки незанятого населения, развернуть массовую переподготовку рабочих и служащих с учетом требований рыночной экономики.

Осуществить переход на систему оплаты труда, адекватную рыночным отношениям, исходя из реальной стоимости рабочей силы. Снять все административные ограничения с индивидуальных заработков, создать законодательные, экономические и социальные условия, позволяющие гражданам личным трудом обеспечивать повышение своего благополучия.

Учредить Государственный фонд содействия занятости населения для осуществления мероприятий по трудоустройству и регулированию процессов профориентации, профессиональной переподготовки, организации общественных работ и материальной поддержки временно неработающих. Установить, что этот фонд создается на республиканском и местном уровнях за счет:

ассигнований в размере не менее 3 % объемов республиканского и местных бюджетов;

обязательных взносов предприятий, учреждений и организаций, занимающихся коммерческой деятельностью, и кооперативов, а также добровольных взносов общественных организаций, граждан, зарубежных фирм, других поступлений;

средств службы занятости, полученных за предоставление платных услуг предприятиям и организациям. С этой целью в 1991 г. все предприятия, учреждения и организации, независимо от форм собственности и хозяйствования, занимающиеся коммерческой деятельностью, должны отчислять местным фондам занятости средства в размере 0,6 % фонда оплаты труда с отнесением этих затрат на себестоимость продукции (работ, услуг).

72. Провести в 1991—1992 гг. коренную реформу оплаты труда в народном хозяйстве республики, имея в виду усиление мотивации вы-

сокопроизводительного труда, укрепление связи между уровнем повышения заработной платы и конечными результатами производства.

73. Снизить верхнюю границу подоходного налога с граждан до 30 %.

74. Разработать республиканскую долгосрочную программу “Государственная политика по улучшению положения женщин, семьи, охране материнства”, предусмотрев в ней раздел по социальной защите многодетных семей.

ВЫВОДЫ

Внедрение комплекса чрезвычайных мероприятий, предусмотренных Программой, охватывает разнообразные аспекты экономического развития в республике. Некоторые из них противоречат ныне действующим законодательным и нормативным актам, а отдельные носят непопулярный характер.

Кабинет Министров Украинской ССР считает, что главным путем выхода республики из кризиса является широкое развертывание и углубление рыночных отношений, которые базируются на свободе предпринимательства и мотивации высокоэффективного труда. Однако без усиления государственного регулирования, перестройки хозяйственных отношений, внедрения жестких мероприятий по укреплению дисциплины труда в современных условиях обойтись невозможно.

В Программе в основном сосредоточены главные вопросы стабилизации экономики. Их решение требует поддержки Верховного Совета Украинской ССР, особенно в части установления моратория (на период внедрения чрезвычайных мероприятий) на действие некоторых положений, законов, принятых в последнее время парламентом республики. Необходимо также будет согласие депутатов на прекращение деятельности некоторых указов Президента СССР, постановлений и законов Верховного Совета СССР и Кабинета Министров СССР. Конкретные предложения относительно этого Правительство будет своевременно вносить на рассмотрение Верховного Совета Украинской ССР.

Решение этих вопросов создаст Правительству республики реальные условия для внедрения в жизнь Программы, принятия ряда подзаконных актов, направленных на стимулирование и регулирование хозяйственных отношений, наращивание объемов производства, сба-

лансированность народного хозяйства и формирование рыночной экономики.

Мероприятия Программы рассчитаны на два года и при условии их полной реализации позволят стабилизировать экономическое состояние республики, прекратить усугубление кризиса, обеспечить социальную защиту населения в переходный период.

После достижения поставленной цели возникнет необходимость внедрения нового комплекса мероприятий, который будет рассчитан на последующие годы и даст возможность обеспечить дальнейшее расширение и углубление рыночных отношений, наращивание экономического потенциала республики, повышение жизненного уровня населения Украины.

**ПРОГРАММА
МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВЫХОДУ
ПРЕДПРИЯТИЯ “БЛОК” ИЗ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ**

Предприятие “Блок”^{*} изготавливает комплектующие изделия (КИ) к автомобилям. Аналогичные изделия выпускают несколько предприятий в Украине, Белоруссии и Российской Федерации, а также предприятия стран Европы, Соединенных Штатов Америки и Японии. Годовая производственная мощность завода — 6 млн шт. КИ. В СССР это предприятие было ориентировано на удовлетворение потребностей автомобильной промышленности страны. Объем реализации КИ предприятия “Блок” в 1997 г. составил 85,3 % уровня 1991 г.

Снижение объема изготовления КИ в сравнении с 1991 г. было вызвано спадом производства в автомобильной промышленности стран СНГ.

Динамика выпуска КИ предприятием “Блок” и его конкурентами приведена в табл. П.1.

Таблица П.1

**Динамика выпуска комплектующих изделий
предприятием “Блок” и его конкурентами**

Предприятия	Объем выпуска КИ, тыс. шт.		
	1991 г.	1997 г.	1997 г. к 1991 г., %
“Блок”	5431	4690	85,35
Белоруссии (1992 г.)	3110	1916 ^{**}	61,1
Российской Федерации	12211	8513 ^{**}	69,7

* С целью сохранения коммерческой тайны реальному предприятию автором дано условное название.

** Приведены данные за 1996 г.

ОСНОВНЫЕ ШАГИ ПО ВЫХОДУ ПРЕДПРИЯТИЯ “БЛОК” ИЗ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Были разработаны такие мероприятия.

1. Приведение качества продукции к требованиям мировых стандартов.

2. Постепенный переход к приобретению сырья и необходимых материалов по мировым ценам. Ранее сырье и материалы поставлялись коммерческими структурами (посредниками) на бартерных основах по ценам, более высоким, чем мировые.

3. Изменение ценообразования путем включения в цены на продукцию предприятия средней рентабельности на уровне 8–9 %.

4. Постепенный переход от бартерного обмена готовой продукции на денежные расчеты. Поставщикам предложены мировые цены на сырье для обеспечения безубыточной деятельности предприятия-поставщика.

5. Введение жесткого режима экономии на все виды затрат.

6. Реструктуризация предприятия, в том числе:

- передача в коммунальную собственность жилого фонда;
- передача в коммунальную собственность детских и медицинских учреждений, оздоровительных лагерей;
- вывод из состава предприятия убыточных сельскохозяйственных подразделений;
- реализация объектов незавершенного строительства;
- вывод из состава предприятия субъектов хозяйственной деятельности — юридических лиц (телестудии, строительного предприятия и других субъектов).

7. Внедрение новых изделий и видов продукции.

С целью производства новых изделий необходимо реконструировать предприятие и инвестировать средства в обновление технологического оснащения.

Для решения этой проблемы на предприятии “Блок” разработан план привлечения инвестиций в форме бизнес-плана (далее основные позиции бизнес-плана, аналитические выкладки, данные таблиц, принятые решения приводятся в сокращенном виде с целью сохранения коммерческой тайны предприятия).

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И СУЩНОСТЬ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

1. Общее состояние предприятия

Несколько лет предприятие находилось в кризисном состоянии из-за падения производства вследствие разрыва экономических связей на рынках стран СНГ.

Оно имеет устаревшие основные фонды, изношенное оснащение (табл. П.2), требующее обновления.

Таблица П.2

Состояние износа технологического оснащения

№ п/п	Технологическое оснащение	Фирма, изготовляющая оснащение	Годы выпуска	Износ, %
			1972–1986	80–100

2. Прогноз производства и продажи продукции

Согласно проведенным исследованиям, предприятие приняло план производства и продажи КИ на перспективу (табл. П.3).

Таблица П.3

Прогноз производства и продажи
комплектующих изделий предприятием в 2000–2003 гг.

Показатель	Объем производства КИ, тыс. шт., по годам			
	2000	2001	2002	2003
Комплектующие изделия — всего	5950	4410	4850	4900
В том числе:				
1.				
2.				
3.				
...				
л				

3. Информация о качественном уровне КИ

Продукция предприятия “Блок” получила международное признание:

- диплом и награда за качественную продукцию, апрель 1994 г., ноябрь 1995 г. (Испания);

- золотая звезда за особое мастерство в повышении престижа и качества, ноябрь 1994 г., ноябрь 1995 г. (Испания);
- международный Золотой глобус за выдающийся вклад в развитие экономики своей страны, мировой экономики и за конкурентоспособную и качественную продукцию, февраль 1996 г. (Дания).

4. Опыт производства КИ

Предприятие работает с 1972 г. и является одним из ведущих предприятий обеспечения КИ автомобильной промышленности Украины, Российской Федерации, Белоруссии. Оно отправляет продукцию в Грузию, Азербайджан, Литву, Казахстан, Молдову, Латвию, Эстонию, а также в страны дальнего зарубежья.

5. Отличие от импортных КИ

Комплектующие изделия отвечают требованиям стандартов мирового уровня, а также отдельных государств: США, Австралии, Саудовской Аравии, стран Европы.

Главным отличием продукции предприятия от аналогичных импортных образцов является уровень цен на нее, который ниже на 20–40 %.

6. Экспортные условия

Предприятие “Блок” экспортирует 90 % КИ. Увеличение экспорта возможно при таких условиях для стран-импортеров:

- создание дилерской сети;
- приемлемый уровень цен;
- организация рекламной кампании.

7. Транспортная схема

Предприятие имеет развитую транспортную сеть: оно расположено возле автомобильной дороги Москва — Одесса; на внутренней территории предприятия имеются железнодорожный подъезд и асфальтированные дороги.

8. Основные аргументы обоснования проекта

Успех реализации инвестиционного проекта обусловлен следующим:

- соответствием эксплуатационных характеристик КИ современному мировому уровню;
- наличием большого стабильного рынка сбыта в Украине и рынков стран СНГ и дальнего зарубежья;
- большим опытом производства и реализации КИ;
- наличием квалифицированных работников на предприятии;
- многолетними прочными связями с поставщиками сырья и материалов;
- развитой транспортной сетью.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

1. Потребители продукции предприятия “Блок”

Фактическими и потенциальными потребителями продукции являются:

- производители автомобилей;
- автотранспортные предприятия Украины и других государств;
- юридические и физические лица, имеющие автомобили.

2. Характер спроса на продукцию

Спрос на КИ предприятия имеет равномерный характер, поскольку объемы выпуска автомобилей и их эксплуатация не зависят от времени года.

3. Описание конкурентных преимуществ продукции

Реализация инвестиционного проекта обеспечит сохранение и развитие много- и мелкосерийного производства КИ.

Продукция предприятия имеет ряд усовершенствованных характеристик в сравнении с конкурентами из Российской Федерации и Белоруссии и наиболее конкурентоспособна среди аналогичных образцов, изготавливаемых в странах СНГ.

4. Стратегия конкурентоспособности на рынках стран СНГ

Российские и белорусские предприятия-конкуренты в самое близкое время не смогут освоить выпуск конкурентоспособной продукции из-за отсутствия соответствующей технологии и инвестиционных ресурсов. Аналогичная продукция в США, странах Западной Европы и Японии имеет более высокую цену, чем изделия предприятия “Блок”, и низкий спрос в странах СНГ. Поэтому КИ предприятия “Блок” имеют преимущества на рынке.

5. Обоснование цены на продукцию

При ценообразовании используется метод расчета цены на основе анализа безубыточности и получения целевого дохода, включающего в себя доход для развития предприятия, уплаты налогов, выплаты кредитов и процентов по ним. Вместе с этим учитываются цены предприятий-конкурентов.

6. Организационная система сбыта

Предприятие реализует продукцию через управление маркетинга после заключения соглашений с потребителями. Кроме того, предприятие имеет дилерскую сеть.

7. Организация рекламы продукции

Реклама направлена на конечных потребителей КИ — юридических и физических лиц, эксплуатирующих автомобили. Основной акцент в рекламе делается на высокое качество продукции, отвечающее мировым стандартам.

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Основная направленность плана — замена изношенного оборудования. Монтаж оборудования планируется провести согласно расписанию (табл. П.4).

Таблица П.4

Укрупненное расписание монтажа оснащения

№ п/п	Показатель	Срок исполнения	Ориентировочная стоимость, млн. усл. ед.
1	Система транспортировки	2 мес.	0,452
2			
3			
...			
л			
Всего			4,032

Оценка рисков

На деятельность предприятия могут влиять такие риски:

- рыночный (отсутствие рынка);
- потери имущества;

- потери времени;
- капитальных инвестиций.

Повышение спроса на продукцию обеспечат:

- постоянное улучшение качества КИ;
- рекламные кампании;
- активный маркетинг.

Рыночный риск обусловлен поиском новой рыночной ниши, рыночной конкуренцией.

Риск потери имущества — это организация надежной системы пожаротушения; страхование имущества путем приобретения страхового полиса с конкретными условиями возмещения.

Риск потери времени возможен в связи с отсутствием сырья, несвоевременным снабжением им, остановкой производства вследствие аварий. Избежать потери времени поможет налаживание постоянных связей с надежными поставщиками, разрыв соглашений с неконкурентоспособными поставщиками.

Риск капитальных инвестиций связан с поиском надежных инвесторов, использованием внутренних инвестиционных средств, гарантий государственных органов управления.

Указанные риски взаимосвязаны и не зависят от хозяйственной деятельности предприятия. Существующие тенденции роста общественного производства в Украине будут влиять на снижение темпов инфляции и укрепление экономической стабильности.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Согласно организационно-правовой форме предприятие “Блок” — это открытое акционерное общество. Для создания управления использована традиционная организационная структура управления — линейно-функциональная, что содействует быстрой реализации управленческих решений и обеспечивает высокое качество подготовки решений функциональными подразделениями.

Высшестоящий орган управления — общие собрания акционеров; исполнительский орган — правление, возглавляемое председателем (генеральным директором).

Численность, состав и структура персонала предприятия отражены в табл. П.5.

Предприятие укомплектовано специалистами и рабочими по всей программе обеспечения.

Состав кадрового персонала предприятия

Категория	Численность персонала, чел.
Промышленно-производственный персонал, всего	7920
В том числе:	
руководители правления	15
специалисты и административный персонал	865
рабочие основных цехов	3480
рабочие вспомогательных цехов	3560

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

На ценообразование влияют такие основные факторы:

- 1) наличие бартерных операций, объем которых составляет 94 %;
- 2) низкая покупательная способность потребителей;
- 3) государственное регулирование продажи валюты.

Вследствие упомянутых факторов предприятие реализует большую часть продукции по себестоимости, иногда по ценам ниже себестоимости. Анализ финансового состояния показал, что бартерные операции в дальнейшем нужно сократить до минимума.

В основе программы финансового менеджмента предприятия на перспективу заложено следующее:

- 1) постепенное прекращение бартерных операций;
- 2) приобретение сырья и необходимых материалов по мировым ценам;
- 3) снижение затрат на производство продукции;
- 4) установление рентабельности на уровне 8—9 %;
- 5) использование дохода для инвестирования производства с одновременным сокращением затрат на другие цели.

В дальнейших расчетах себестоимости и цены были заложены такие показатели (табл. П.6, П.7):

- 1) сокращение затрат на сырье на 15% в 1998 г.;
- 2) снижение издержек на эксплуатацию оборудования, общезаводских, цеховых и непроизводственных затрат на 10 %;
- 3) сокращение расходов на сырье в 1999 г. на 15 % и доведение их до мирового уровня;
- 4) снижение затрат на энергоносители для технологических целей на 5 %;

5) установление рентабельности на 1998–1999 гг. на уровне 9,2 %, в дальнейшем — 8,6 % (в год).

Снижение себестоимости достигнуто в результате внедрения мероприятий, указанных в п. 2–4.

На основании расчетов себестоимости изделий определены цены по каждому виду КИ (табл. П.8).

Таблица П.6

Расчет цены продукции предприятия

№ п/п	Классификационная характеристика КИ	Цена единицы КИ, усл. ед.
1	<i>Данные не приведены из соображений коммерческой тайны предприятия</i>	
2		
3		
...		
п		

Таблица П.7

Расчет себестоимости КИ на 1998 г.

№ п/п	Калькуляционная статья затрат	Сумма затрат на 1000 шт., усл. ед.			
		1	Сырье	138625	76200
2	Заработная плата				
...					
12	Полная себестоимость	182535	106287	21247	47654

Таблица П.8

Расчет себестоимости КИ после сокращения затрат

№ п/п	Калькуляционная статья затрат	Сумма затрат на 1000 шт., усл. ед.			
		1	Сырье	120380	67620
...					
12	Полная себестоимость	182535	106287	21247	47654

Расчет кредитного лимита для финансирования инвестиционного проекта

Согласно расчетам стоимости оборудования, которое нужно заменить, и стоимости его монтажа необходимо иметь 51 млн дол. США. Платеж за пользование кредитом составляет 3,7 % годовых. Он начисляется через 24 мес. с момента поставок всего оборудования. Срок уплаты кредита — 7 лет с интервалом платежей 0,5 года.

Исходя из этих условий составлен график платежей за пользование кредитом (табл. П.9).

Таблица П.9

График платежей за пользование кредитом

млн дол. США

Год	Полу-годие	Остаток суммы кредита	Возвращение основной части кредита	Платеж за кредит	Всего платежа
2001	I	51,00	3,64	0,94	4,58
	II	47,36	3,64	0,88	4,52
2002	I	43,72	3,64	0,81	4,45
	II	40,08	3,64	0,74	4,38
2003	I	36,44	3,64	0,67	4,31
	II	32,80	3,64	0,61	4,25
2004	I	29,16	3,64	0,64	4,18
	II	25,52	3,64	0,47	4,11
2005	I	21,88	3,64	0,40	4,04
	II	18,24	3,64	0,34	3,98
2006	I	14,60	3,64	0,27	3,91
	II	10,96	3,64	0,20	3,84
2007	I	7,32	3,64	0,13	3,77
	II	3,68	3,64	0,07	3,71
Всего				7,07	58,07

Расчет основных финансовых показателей инвестиционного проекта

На основании расчетных цен на продукцию, объемов ее изготовления и реализации определены размеры дохода. С учетом статей затрат, тенденции ценообразования и принятой программы снижения себестоимости продукции составлен финансовый план (табл. П.10).

Таблица П.10

Расчет доходов и расходов предприятия в 1998–2007 гг.

№ п/п	Статья	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Количество реализованных КИ, тыс. шт.	4862	5304	5356	5356	5356	5356	5356	5356	5356	5356
2	Выручка от реализации, млн дол.	185,8	197,8	201,1	201,1	201,1	201,1	201,1	201,1	201,1	201,1
3	Затраты на производство, млн дол.	170,2	181,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1
4	Рентабельность, %	9,2	9,2	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
5	Доход, млн дол.	15,7	16,6	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
6	Платежи в бюджет, млн дол.	3,2	3,5	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
7	Фонд развития производства, млн дол.	2,8	3,3	1,8	1,6	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
8	Фонд социального развития, млн дол.	2,3	1,8	1,4	1,2	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
9	Фонды поощрения, млн дол.	0,5	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
10	Иные целевые фонды, млн дол.	2,8	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
11	Свободный доход, млн дол.	4,1	5,1	6,6	7,1	7,3	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
12	Инвестиции, млн дол.	1,5	—	—	—	—	—	—	—	—	—
13	Выплаты за пользование кредитом, млн дол.	2,0	1,0	—	9,1	8,83	8,56	8,29	8,02	7,75	7,48

Пояснение к табл. П.10

1. Объемы производства продукции с 2000 г. приняты в вычислении условно-постоянными, хотя после реконструкции появится возможность их наращивания.

2. Затраты на производство продукции рассчитаны в соответствии с программой снижения себестоимости продукции; заложен резерв на дальнейшее сокращение затрат с 2000 г.

3. Выручка от реализации продукции рассчитана с заданной рентабельностью, что дает возможность иметь конкурентоспособные цены и необходимый доход.

4. Калькуляция платежей в бюджет осуществлена согласно действующему налоговому законодательству Украины с учетом льгот по доходу; прибыль планируется использовать на реконструкцию и модернизацию активной части основных фондов, прирост собственных оборотных средств, благотворительные цели и пр.

5. В статье “Фонд развития производства” предусмотрены выполнение работ по освоению новых видов продукции, разработка рецептур и технологий, направленных на снижение себестоимости продукции и улучшение качества, прирост собственных оборотных средств, реконструкция и техническое переоснащение производства. Увеличенные затраты в 1998–1999 гг. учитывают необходимость проведения монтажных и пуско-наладочных работ согласно инвестиционному проекту.

6. Статья “Фонд социального развития” предусматривает содержание дошкольных учреждений, Дома культуры и техники, спортивного комплекса. В ней учтены убытки жилищно-коммунального хозяйства, а также строительство социальных объектов, затраты на иные социальные нужды.

7. Статья “Иные целевые фонды” предполагает затраты на материальную помощь, оплату льготных отпусков, приобретение путевок, премии за различные достижения, а также затраты, связанные с реализацией инвестиционного проекта (ввозная таможенная пошлина и таможенный сбор, транспортировка оборудования, проценты “Укрэксимбанка” за обслуживание кредита и платежей и пр.).

8. Статья “Инвестиции” — это средства, которые получены предприятием как “инвестиционные обязательства” при продаже на некоммерческом конкурсе пакета акций (40 %).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Часть I. Теоретические основы антикризисного управления	4
<i>Глава 1.</i> Глобализация развития современной цивилизации	4
<i>Глава 2.</i> Классификация кризисных явлений	7
<i>Глава 3.</i> Цикличность кризисных явлений: закономерность и повторяемость	11
<i>Глава 4.</i> Характерные для XX в. кризисные явления	15
<i>Глава 5.</i> Особенности кризисных явлений постсоциалистических государств в переходном периоде	39
<i>Глава 6.</i> Стратегические цели и задачи антикризисного управления	44
Список использованной и рекомендуемой литературы	52
Часть II. Предкризисное управление	53
<i>Глава 7.</i> Угроза возникновения кризисных явлений	53
<i>Глава 8.</i> Методы прогнозирования кризисных явлений	66
<i>Глава 9.</i> Подготовка к функционированию предприятия в кризисных ситуациях	78
<i>Глава 10.</i> Программа чрезвычайных мер по стабилизации экономики Украины и выходу ее из кризисного состояния (1991 г.)	91
Список использованной и рекомендуемой литературы	93
Часть III. Антикризисное управление	95
<i>Глава 11.</i> Общие принципы управления в кризисных ситуациях	95
<i>Глава 12.</i> Инновационные аспекты в основе антикризисного управления	106
<i>Глава 13.</i> Инвестиционный менеджмент как метод антикризисного управления	112
<i>Глава 14.</i> Диверсификация как стратегия антикризисного управления	127
<i>Глава 15.</i> Банкротство предприятий как метод антикризисного управления	135
<i>Глава 16.</i> Консалтинговый менеджмент как элемент антикризисного управления	140
<i>Глава 17.</i> Трансформация организационных форм управления	149
<i>Глава 18.</i> Особенности кадрового менеджмента в кризисных ситуациях	158
Список использованной и рекомендуемой литературы	166
Приложения	167

У навчальному посібнику викладено найактуальніші питання антикризового управління в сучасних умовах. Розглянуто теоретичні засади антикризового управління, методи передкризового та антикризового управління, особливості кадрового менеджменту у кризових ситуаціях. Пропонований матеріал є логічним продовженням основних засад теорії та практики управлінських дисциплін з урахуванням особливостей заочної форми навчання.

Для студентів усіх форм навчання, викладачів, керівників підприємств усіх форм власності та підприємців.

Навчальне видання

Чернявський Анатолій Дмитрович

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

(Рос. мовою)

Редактор *О. І. Калашникова*

Коректори: *І. В. Точаненко, Ю. В. Бернадін*

Комп'ютерна верстка *Н. С. Лопач*

Оформлення обкладинки *О. А. Линник*

Реєстраційне свідоцтво ДК № 8 від 23.02.2000

Підп. до друку 12.05.2000. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 12,1. Обл.-вид. арк. 12,0. Тираж 5000 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Закрите акціонерне товариство "ВІПОЛ"

03151 Київ, вул. Волинська, 60