



Имеется большой разрыв между доходами небольшой группы населения и остальной частью россиян. График, показанный выше, демонстрирует уровень расслоения по доходам или, как его еще называют, децильный коэффициент. С 2000 по 2010 он вырос с 14 до 16,4. Это нехороший показатель т.к. считается, что при росте децильного коэффициента выше 10 в стране образуются условия для социальных беспорядков.

Что же мы имеем в итоге? Реформы 2000-2010 годов привели к неоднозначному результату:

- С одной стороны, увеличился ВВП, имеет место подъем промышленности и сельского хозяйства.
- С другой – уровень благосостояния большей части населения вырос недостаточно, инфляция остается на достаточно высоком уровне.

Следовательно, необходима разработка дальнейшей стратегии развития, направленной на изменение коренным образом в лучшую сторону экономики страны.

Кандидат исторических наук, В.В. Викторов в своей статье «Индустриальные аспекты модернизации российской цивилизации» еще в 2003 году писал, что «Современная индустриализация потребует неординарных и нестандартных решений; может быть, не всегда популярных в различных слоях общества». И радуется то, что в своей статье в газете «Ведомости» от 30.01.2012 В.В. Путин отмечает, что решение многих экономических задач лежит не только в плоскости экономики, но и в плоскости государственной политики.

Вывод напрашивается сам: восстановительные ресурсы экономики уже исчерпаны, и на современном этапе необходимо двигаться вперед и начать развиваться.

**Секция «Антикризисное управление»,  
научный руководитель – Шибанова-Роевко Е.А., канд. экон. наук, доцент**

**АСПЕКТЫ СИСТЕМНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ  
НОВОВВЕДЕНИЯМ КАК ОБЪЕКТ  
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Арбиева С., Ремизова К., Шибанова-Роевко Е.А.

*Российский университет дружбы народов,  
Москва, e-mail: Selima90@mail.ru*

Сегодня, пожалуй, никто не будет оспаривать, что во всех сферах экономики условия хозяйственной деятельности стремительно видоизменяются и усложняются: все время появляются новые технологии, разрабатываются новые виды продукции и услуг, формируются новые рынки. Под влиянием этих процессов меняются общие запросы общества, структура экономического спроса. Все большее значение для хозяйствующих субъектов стали приобретать качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг, применяемые технологии, оптимизация издержек, повышение эффективности функций управления, компетенция персонала. Тот, кто сможет опередить конкурентов, предлагая новые эффективные управленческие решения и новые продукты, будет впереди. Постоянные изменения требуют оперативных перемен и в организационной структуре предприятия, и в финансово-экономическом обеспечении; необходимо активно вводить новшества, что требует наличия своеобразной идеологии перемен. Вдобавок мировой финансово-экономический кризис 2007–2010 г.г. оказал свое негативное влияние на функционирование и развитие подавляющего числа предприятий.

Под давлением внешних и внутренних изменений хозяйствующие субъекты вынуждены значительно изменять свою стратегию и, соответственно, систему правления. Это выводит потребность в эффективном антикризисном управлении на весьма высокий уровень.

Нередко любые производимые действия руководителей не имеют поддержки и понимания сотрудников компании, которые пытаются воспротивиться процессу перемен. С этих позиций в руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, и главное – их резервами. Однако человеческие ресурсы компании в своем резерве могут содержать некий объем сопротивления. Соответственно, при значительном сопротивлении персонала ведущее место в общем управлении компанией принадлежит управлению персоналом.

На взгляд авторов статьи, в свете заявленной тематики необходимо более детально уделить внимание конфликтологии. Ведь при внедрении изменений, инноваций именно конфликтность корпоративной среды, коллективного климата является одним из серьезных барьеров на пути к успеху; конфликтность снижает скорость введения новшеств, время приспособления к ним и общее отношение к инновационному процессу.

Для установления уровня конфликтности персонала компании сначала необходимо вывести базовые дефиниции.

Нововведение – это процесс создания, распространения и использования нового практического средства (собственно новшества) для новой или лучшего удовлетворения уже существующей общественной потребности; это процесс сопряженных с новшеством изменений в социальной и материальной среде, в которой происходит жизненный цикл нововведения. Сопротивление нововведениям – это поведение членов организации, которое направлено на срыв и дискредитацию осуществляемых преобразований<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Здесь и далее цитируется по источнику: Технологии корпоративного управления. – <http://www.iteam.ru>.

Из приведенных определений отчасти становится понятно, что в процессе внедрения нововведения последнее воспринимается некоторыми сотрудниками компании как угроза их прежде стабильному положению в рамках сложившейся системы экономических отношений.

С позиций конфликтологии возможными причинами возникновения сопротивления со стороны работника как индивидуума являются:

1. Недоверие.
2. Ощущение бесконтрольности ситуации.
3. Стремление сохранить ценное.
4. Угроза статусу.
5. Влияние коллектива.
6. Отсутствие заинтересованности.

Индивидуальное сопротивление – это психологическая неготовность работника понять обоснованность изменения и принять инновации, которые требуют пересмотра прежних норм поведения. По сути, работник боится своей некомпетентности для работы в новом качестве. Он воспринимает грядущие изменения как угрозу своему нынешнему положению. При таком виде сопротивления требуется перекалфикация персонала и его обучение; необходимо объяснить, что работа в новом качестве откроет новые перспективы и возможности карьерного роста.

Необходимо понимать, что всегда существуют новаторы и консерваторы; среди обеих категорий всегда есть как сторонники, так и противники новшеств. Как правило, новаторы ожидают улучшений от принятых нововведений; консерваторы опасаются, что условия их работы станут хуже. Разногласия появляются как внутри этих групп, так и между каждой группой и руководством компании как инициатором нововведений. Те сотрудники, взгляды которых на проблемы предприятия схожи, как правило, объединяются в неформальные группы. В такой «команде» они чувствуют себя более комфортно и подчас открыто и беспартийно отстаивают старые права и системы ценностей. При этом подобные «группировки» стараются повлиять на стратегию предприятия, причем группы-консерваторы являются источником коллективного сопротивления.

Однако все же говорить о полноценном системном сопротивлении следует в том случае, когда в организации нет потенциала для анализа внешних изменений и выработки адекватной реакции. Так, если решение стратегических задач в качестве дополнительной нагрузки поручается подразделениям, ответственным за оперативную деятельность, текущие проблемы вытесняют на «задний план» работу по внедрению организационных и технических нововведений. Аналогичная ситуация имеет место и тогда, когда специально назначенные для этой работы управляющие оказываются недостаточно компетентными.

Преодоление системного сопротивления требует более тщательного отношения и системного же «подавления». Чаще всего необходимо изменение формальной организационной структуры и системы принятия управленческих решений, однако при ординарном подходе в административном проекте формальная реорганизация и коррекция организационной культуры часто выступают как отдельные комплексы изменений. В антикризисном формате все изменения должны быть едиными. Чтобы понять необходимость консолидации, специалистами-конфликтологами предлагается вначале изучить динамику сопротивления персонала.

Первый этап – это бездействие, когда после сообщения о вводимых изменениях сотрудники чувствуют себя неуверенно, полны сомнений и не знают, что им

делать с полученным известием. Следующий этап – это отрицание нововведения; работники настроены скептически, не видят целесообразности вновь предписываемых действий, нередко многие просто боятся нарушать традиционный уклад на своем предприятии. Далее следует раздражение: кто-то угромо сердится, кто-то ведет себя раздраженно и при малейшем «толчке» вспыльчиво, кто-то открыто протестует против новшеств. После фазы «кипения» начинается следующая – фаза обсуждения и переговоров, в ходе которой большинство занято поиском путей выхода, старается найти компромисс. Лишь затем наступает этап спада противодействия и принятие перемен. Поэтому очень важно учитывать и постоянно мониторить настроение персонала, вовремя применять правильный подход и стараться решать разногласия посредством диалога, разъяснений, уступок.

По мнению авторов статьи, одним из важных барьеров, препятствующих введению новшеств в организации, является коммуникативный барьер. Под ним принято понимать помехи, препятствующие достижению цели общения. Цель заключается в том, чтобы донести до аудитории сведения в форме сообщений-фактов и/или сообщений-действий, побудить к конкретным поступкам, передать эмоции и т.д. При этом происходит получение обратной связи, в частности, рядовыми сотрудниками от руководителей, и наоборот. При наличии мощных коммуникативных барьеров ожидать изменения мнений, установок и, в конечном итоге, поведения адресатов общения обычно не следует. Внутриорганизационное воздействие с целью внедрения новшеств многократно усложняется.

Существует ряд признаков, по которым можно выявить наличие коммуникативного барьера у персонала компании. У рядовых сотрудников это: работник не выполняет поручения, несмотря на данные указания от имени руководства; у сотрудника нет стремления к исполнению обязанностей; работник может предпринимать скрытое саботирование, некорректное обращение в адрес руководства. У руководителя подразделения это: он игнорирует поступающую информацию от нижестоящих сотрудников, а подчас и блокирует ее; не отвечает на предложения сотрудников и их вопросы; чрезмерно критикует подчиненный персонал; вследствие неправильного восприятия, поступающих от персонала сведений и просьб принимает неэффективные решения по организационному управлению.

Коммуникативные барьеры приводят к увеличению рисков социально-психологического, правового и финансового характера. Из-за влияния такого типа барьеров на предприятии складывается общая конфликтно-атмосферная среда, что внешне ощущается как недружелюбная, неработоспособная коллективная среда, а в процессе внедрения нововведений вдобавок происходит обострение латентных, «тлеющих» конфликтов. В результате нельзя с уверенностью утверждать, что нововведения не повлекут за собой такую волну отрицательных последствий в коллективном климате, что будет «перекрыто» положительное воздействие и результат внедренных новшеств. Поэтому коммуникативным барьерам всегда следует уделять соответствующее – важное и пристальное – внимание для пресечения набора критической массы.

Порой дело обстоит без коммуникативных барьеров, но это не означает, что все гораздо проще. Трудности продвижения нововведений связаны с тем, что организация и ее сотрудники просто не подготовлены к нововведениям. В этом контексте руководителю следует всегда помнить, что необходимо регулярно и настойчиво «прививать» сотрудникам

идеи о нововведениях, показывать положительные качества инновационного процесса и участия в нем; эти антиципативные и превентивные действия с точки зрения антикризисного управления способствуют уменьшению количества и качества конфликтов и снижению уровня корпоративной конфликтности в целом. Для этого, в первую очередь, руководитель обязан так организовать работу своих подчиненных, чтобы их рабочее время состояло не только из репродуктивной части, но и располагало творческой составляющей. К сожалению, ограничения по объему публикации не позволяют авторам подробно затронуть этот аспект.

Как говорилось выше, внедрение различных новшеств нередко имеют отрицательные последствия. Личностные причины неприятия нововведений заключаются в индивидуально-психологических особенностях участников инновационного процесса. Ситуативные причины заключаются в конкретных особенностях единичной инновационной ситуации. Каждое нововведение осуществляется в условиях конкретных социально-экономических, социальных, материально-технических и других обстоятельств. Эти обстоятельства могут привести к возникновению инновационных конфликтов – по источнику зарождения сопротивления.

Инновация – это в том числе и новое качество исполнителя. Значит, связь инновации и потенциального кризиса имеет место. С позиций антикризисного управления для более деликатного введения новшеств на предприятии можно воспользоваться особыми приемами, с помощью которых персоналу будет легче принять и подстроиться под процесс внедрения инноваций.

Первый прием – это «кусочное» внедрение нововведения. Новшества вводятся поэтапно, начиная с небольших изменений, давая возможность персоналу освоиться и привыкнуть.

Также есть прием так называемого «вечного эксперимента». Нововведение вводится на одном объекте, либо в одну сферу деятельности компании, но параллельно обязательно отслеживается: насколько эффективно данное новшество, что нужно в нем изменить, доработать, как лучше преподнести его персоналу и т.д.

Возможно применить прием параллельного внедрения, когда старые элементы структуры, системы, технологии НЕ заменяются, а дополняются инновационными элементами. Происходит своеобразная эволюционная ротация, причем данный прием удачно сочетается с предыдущими.

Итак. Все новые проекты, требующие изменений в компании, следует тщательным образом проанализировать. Все инновационные проекты должны быть актуальными на рынке и не противоречить стратегии хозяйствующего субъекта; причем какие-то новшества могут быть отвергнуты на разных стадиях проработки и внедрения. Из этого следует: если на данном этапе изменения в компании необходимы, то проектов изменений для рассмотрения должно быть много, и все они должны быть увязаны с жизненным циклом развития компании. Такой подход позволит решить кортеж проблем, а не одну или каждую отдельно. Далее требуется выделить максимально эффективный проект, а обосновать важность и необходимость такого проекта для персонала – это уже задача топ-менеджмента компании, которая ОБЯЗАНА быть ему по плечу. И, конечно, очень важно проработать подробный план преодоления организационного сопротивления; в противном случае многие удачные идеи имеют шанс погибнуть еще на этапе разработки.

#### АНАЛИЗ СТАТИСТИКИ БАНКРОТСТВ В США (2005–2010 ГГ.)

Артемьева Е.Н.

*Российский университет дружбы народов,  
Москва, e-mail: rtem\_27@list.ru*

Реалии современной жизни сейчас таковы, что многие предприятия сегодня не способны платить по своим обязательствам. Ряд из них уже начал процедуру банкротства предприятий, а кто-то уже близок к этому. Многие организации не стремятся к добровольному объявлению своей несостоятельности, однако с заявлением о признании их банкротами могут обратиться налоговые органы или иные кредиторы.

Регулирование процедуры банкротства значительно различается в страновом аспекте. Тем не менее, одним неопровержимым сходством является тот факт, что риск обанкротиться есть у каждого предприятия каждой страны. Поэтому государству и предприятию, а также физическому лицу просто необходимо заниматься антикризисным управлением. Кроме того, в последние годы количество обанкротившихся предприятий во всем мире увеличилось. В связи с этим нужно рассмотреть динамику и проанализировать, сравнить друг с другом, чтобы понять: это общая тенденция или нет, а также сопоставить, какие предприятия и физические лица становятся несостоятельными.

Несмотря на то, что процедура банкротства и восстановления финансового состояния должника окончательно оформилась в США только во второй половине XX века, сама идея судебного регулирования несостоятельности существует в США уже давно. Первые положения, касающиеся регулирования института появились еще в XVIII веке. Так, в сентябре 1787 г. Конституционный Конвент США наделил Конгресс полномочиями принимать законодательные акты, составляющие единую национальную

Американские законы позволяют добросовестным юридическим и физическим лицам, ответственно относящимся к предмету своей деятельности, получить освобождение от требований кредиторов, позитивированных в форме исков. Обычно это происходит параллельно с проведением финансовой реорганизации. Кредиторам запрещено вмешиваться в процесс реорганизации и банкротства или предпринимать попытки взыскания долга в то время, как дело находится в производстве суда, если, конечно, положения закона или суд не допускает такое вмешательство.

Далее необходимо рассмотреть динамику количества обанкротившихся юридических и физических лиц, поскольку из-за банкротства предприятия работники обычно остаются без работы, при этом присоединяются к тысячам безработных. Они вынуждены покидать свои квартиры, дома, то есть распрощаться с достатком, зачастую потеряв все свои сбережения.

В таблице приведены данные по количеству юридических и физических лиц, обанкротившихся в период с 2006 по 2010 г. Можно увидеть, что ежегодно общее количество обанкротившихся лиц составляло около 200 тыс. человек. Наибольшее увеличение количества банкротств составило в период с 2007 по 2008 г. – самый острый момент финансового кризиса. Далее можно увидеть, что число банкротств также увеличивалось. Примечательно, что с 2008 по 2009 г. банкротами становилось все больше лиц: данные показатели можно объяснить тем, что именно в этот период финансовый кризис трансформировался в эко-