

**РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ ФОРМАТ РАЗВИТИЯ
КРИЗИСОВ В РОССИИ**

Николаева А.

*Российский университет дружбы народов, Москва,
e-mail: Ambrela1@yandex.ru*

Еще в Имперской России система крепостного труда на фабриках приходит к кризису: продукция крепостных рабочих отличалась низким качеством. Крепостной труд и строгая правительственная регламентация тормозили внедрение машин на производство. Труд посессионных рабочих оплачивался ниже вольнонаёмных, а продолжительность рабочего дня могла доходить в отдельных случаях до 16 часов. И уже вскоре Развитие. Однако рост был прерван мировым экономическим кризисом 1899–1903 гг., в течение которого закрылось около 3 тыс. фабрик и заводов. Кризис содействовал дальнейшей концентрации производства.

В советский период также имело место несколько крупных кризисных периодов:

- Первая мировая война (1914–1918 гг.), Гражданская война (1917–1922 гг.)
- Голод в СССР 1932–1933 гг., период коллективизации и массовых репрессий
- Вторая мировая война
- Экономический кризис 1990-х гг.
- Кризис финансовой системы в России 1997–1998 гг.

Первая мировая и гражданская война привели к беспрецедентной для индустриальных государств милитаризации экономики, и к середине 1920-х гг. жизнь населения, тогда, по преимуществу, крестьянского, СССР стабилизировалась, усилилось государственное регулирование и планирование экономики. Однако в 1930-е гг. начался резкий спад рождаемости, при этом смертность населения увеличивалась. Власть сосредоточила все свое внимание на развитии промышленности, однако в этот момент уже начался голод 1932–1933 гг. Отказ от помощи с иностранных государств еще более усугубил ситуацию и таким образом политический фактор выступил решающим и доминировал над всеми другими.

Во время Второй мировой войны расходы и военные убытки составили \$4 трлн. Материальные затраты достигли 60-70% национального дохода страны, а потеря огромной численности населения была несоизмеримо велика. Вследствие уменьшения трудоспособного населения безработица в России сократилась и экономическая ситуация стала улучшаться. Экономика страны развивалась и увеличивалась.

Вскоре произошел экономический кризис 1990-х гг. И в результате, за годы проведения рыночных реформ реальные доходы населения России снизились более, чем в два раза до показателей 60-70-х гг., также произошло ухудшение большинства показателей уровня и качества жизни¹.

Многие цели и методы экономической политики властей, проводившейся в 1990-е гг., формировались исходя из указаний международных финансовых организаций, в первую очередь МВФ². Эти меры не оправдали даже небольшой доли тех ожиданий, которые на них возлагались. Размерное уменьшение предложения денег приводило к росту неплатежей, бартера и взаимозачетов, что, в частности, приводило к сильному увеличению транзакционных издержек фирм. Завышенный обменный курс российского рубля значительно снижал ценовую конкурентоспособ-

ность российских производителей. Следствием проводившейся в 1995-1998 гг. экономической политики стали: экономический спад, значительный отток капитала из страны, нехватка денег в реальном секторе и в социальной сфер. 17 августа 1998 г. был объявлен дефолт по внутренним государственным обязательствам и фактически объявлено об отказе поддерживать курс рубля. Это означало крах макроэкономической политики, проводившейся с 1992 года.

Можно выделить несколько этапов в развитии кризисных процессов: ноябрь – декабрь 1997 г.; январь 1998 г.; февраль – апрель 1998 г.; май – август 1998 г.

27 октября 1997 г. Центральному банку РФ пришлось удерживать процентные ставки на относительно низком уровне путем проведения операций на открытом рынке, увеличивая свой пакет государственных краткосрочных обязательств. А в последнюю неделю ноября 1997 г. ЦБ РФ, утратив более четверти международных резервов, отказался от попыток поддержания низких процентных ставок и ушел с рынка ГКО. В январе 1998 г. произошло серьезное падение котировок российских ценных бумаг, которое приобрело самоподдерживающийся характер. Это привело к быстрому росту официального обменного курса. В феврале-апреле 1998 г. на рынках наступил период относительной стабилизации. В значительной степени подобные положительные тенденции были следствием нескольких шагов Президента страны и Правительства, которые внесли ясность в ближайшие перспективы экономической политики.

К концу мая Правительство начинает заниматься разработкой антикризисных мер, и 17-19 мая были сделаны заявления о приверженности курсу на макроэкономическую стабильность. В свою очередь ЦБ РФ заявил о неизменности валютной политики и недопустимости эмиссионных методов финансирования бюджета.

**ЗАДАЧИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖЕРА
НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ КРИЗИСА**

Смирнова О.С., Шибанова-Роевко Е.А.

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

Из разных источников – журналов, статей, учебников – мы все чаще слышим словосочетание «профессиональные компетенции», понимание которого у каждого специалиста воспринимается по-разному. Например, юрист думает о специфических правовых компетенциях и интерпретирует их с точки зрения своего восприятия; менеджер ассоциирует с управленческими и контролирующими компетенциями.

Какие же базовые профессиональные компетенции должны быть присущи такому необычному и во многом новому виду деятельности, как «антикризисное управление»?

Антикризисный управляющий – это тип руководителя, который определяется специальной подготовкой (содержание и структура знаний), условиями работы (предкризисное состояние, кризисная ситуация, этап ликвидации последствий кризиса), особенностями системы управления (цели, стимулы, организация, контроль индивидуальными качествами человека).

В идеальном варианте и на первый взгляд специалист со знаниями в области антикризисного управления должен обладать такими профессиональными компетенциями, которые помогли бы ему выполнить две базовые задачи: вывести предприятие из состояния банкротства и восстановить докризисную позицию предприятия в бизнесе. Если же эта задача не

¹ Климантова Г.И., Мухетдинова Н.М. Политика доходов и уровень жизни населения России в 1990-е годы.

² Кувалин Д.Б. Экономическая политика и поведение предприятий: механизмы взаимного влияния.

выполнима, антикризисный управляющий обретает статус арбитражного управляющего, и его компетенции четко определяются требованиями нормативно-правовых актов, т.к. свою деятельность такой специалист будет осуществлять в судебном формате.

Более глубокое понимание профессии – следующее: для успешной карьеры антикризисного управляющего специалиста в данной области должен обладать значительным совокупным набором опыта, умений и знаний, которому могут позавидовать и юристы, и менеджеры, и экономисты.

Это не просто перечень знаний, а определенное их соотношение и взаимосвязь. Такой подход должен обеспечить антикризисному менеджеру свободу ориентации в разнообразных проблемах организационно-технологического и социально-экономического развития организации, экономическое мышление и широту взглядов, хозяйственную расчетливость, навыки аналитической оценки ситуации, предприимчивость и организованность, изобретательство и творчество в делах, инициативность. Хотя даже этот набор представляется минимальным для успешной реализации деятельности в ранге антикризисного управляющего: ведь кризисы всегда индивидуальны и, по-своему, неповторимы.

Каждый антикризисный менеджер должен понимать, какие именно задачи стоят перед ним на той или иной стадии развития кризиса. Говоря о профессиональных компетенциях, мы воспринимаем их как общий набор характеристик, которые определяют успешную профессиональную деятельность антикризисного управляющего, но редко классифицируем задачи, исходя из различной степени тяжести этапов развития кризиса.

На взгляд авторов, наиболее интересными являются разработки в области экономической динамики кризиса *Стивена Финка*. Предлагаем рассмотреть их как с точки зрения развития стадий кризиса на предприятии, так и с точки зрения роли человеческого капитала в каждой, отдельно взятой стадии кризиса.

Стивен Л. Финк – почетный профессор организационного поведения и ассоциированный декан (до 2001 г.) *Whittemore School of Business and Economics University of New Hampshire*, Англия. Ранее был ассоциированным профессором *Case Western University* и приглашенным лектором *University of Leeds*. Проф. Финк получил степень бакалавра в *Union College* и докторскую степень в *Western Reserve University*. Автор книги «High Commitment Workplaces» (Quorum, 1992) и соавтор популярных учебников «Effective Behavior in Organizations» (McGraw-Hill, 7th ed., 2001) и «Designing and Managing Organizations» (Richard D. Irwin, 1983). Консультировал по вопросам управления широкий спектр общественных и частных организаций, а последние годы использовал свой опыт и талант для того, чтобы обучать навыкам руководства людей, собирающихся возглавить семейный бизнес.

В своем научном труде «Кризис-менеджмент: планы на случай неизбежного» *Стивен Финк* приводит следующее определение: «Кризисы – это предостерегающие ситуации, которые несут риск эскалации в интенсивности попадания под пристальное внимание СМИ или правительства, помех нормальной работе, опасности для имиджа организации и ущерба основам деятельности компании». Также он интерпретирует кризис как «флуктуирующее время, положение вещей, когда решающие изменения неизбежны и содержат две возможности: одна связана с нежелательным, отрицательным результатом, а другая с его соответствующей крайней положительной

стороной. Шансы, как правило, равны, но мы можем изменить их»¹.

По *Стивену Финку*, любой кризис может состоять только из четырех различных и совершенно определенных фаз. Названия этих фаз похожи на медицинские термины, потому что и сам кризис может быть рассмотрен как болезнь, но болезнь не человека, а его бизнеса². Итак, фазы кризиса:

1. Продромальная (предварительная фаза).
2. Фаза острого кризиса.
3. Фаза хронического кризиса.
4. Фаза разрешения кризиса.

Также как и болезнь, кризис может в течение достаточно длительного времени сопровождаться неприятными симптомами до полного «выздоровления» бизнеса. И также как болезнь, которая может вызывать осложнения и даже смерть, незначительный, на первый взгляд, кризис может привести к полному краху предприятия. Необходимо распознать симптомы надвигающегося кризиса задолго до того, как он случится, чтобы начать принимать соответствующие меры прежде, чем кризис перейдет в острую или хроническую фазы.

Продромальная (предварительная) фаза кризиса – это своего рода предупреждение о том, что предприятие входит в кризис. Переломная точка, в которой можно определить отклонения в функционировании предприятия. И если на стадии раннего развития кризиса не предпринимать никаких действий, острый кризис может ударить с такой силой, что в принципе кризис-менеджмент будет сводиться лишь к подсчету убытков. Иногда продромальную фазу кризиса называют еще «предкризисной стадией».

В этой фазе задачей кризис-менеджера является: заметить и распознать симптомы кризиса как можно раньше и, в любом случае, до того, как кризис разразится. Эта стадия очень важна, потому что именно сейчас можно избежать последствий и стабилизировать деятельность и функционирование предприятия, потому что от большинства болезней пациента можно вылечить и в острой фазе, но гораздо надежнее и безопаснее не допустить нежелательного развития событий и возможных осложнений до того, как проблема станет острой. Исходя из этого, задачами антикризисных управляющих становятся: поиск источников дисбаланса и попытка устранения его; осуществление оперативных действий для стабилизации финансового положения компании; минимизация издержек; поиск вариантов для выхода из кризисной ситуации; прогноз последствий кризиса; планирование дальнейших антикризисных мероприятий; анализ сложившейся ситуации.

Даже в том случае, когда руководящий состав предприятия по каким-либо причинам не может остановить кризис, распознав его первые признаки, уже одно понимание значительных негативных изменений позволит лучше подготовиться к острой фазе кризиса.

Стивен Финк приводит такой пример. Моряки на палубе вовремя заметили признаки приближающегося урагана. Однако предотвратить стихийное бедствие они не в силах. Зато понимание того, что произойдет в ближайшие часы, помогает им принять необходимые меры предосторожности: опустить мачты, отойти подальше от опасных рифов и ждать приближения шторма в состоянии полной готовности.

¹ Steven Fink. Crisis Management: Planning for the Inevitable. – Backinprint.com, 2000. – 262 с.

² Шибанова-Роевко Е.А. Антикризисное управление: курс лекций. РУДН. Экономический факультет. 2011.

Острая фаза кризиса. Если проводить аналогию с болезнью, то продромальная фаза кризиса, это симптомы болезни, например, боль и першение в горле, общая слабость организма, то острая фаза кризиса – это признаки серьезных негативных проблем. Ситуацию уже почти невозможно повернуть вспять, и поэтому единственное решение – это курс на лечение и последующее выздоровление.

Независимо от того, как долго может казаться, что компания находится в эпицентре острого кризиса, это фаза чаще всего самая короткая. В большинстве случаев в этой фазе ситуацию уже нельзя развернуть обратно. После того, как предупреждения закончились, и кризис из фазы продромальной перешел в острую фазу, почти никогда не удается вернуть потерянные позиции. Определенный ущерб уже был нанесен; уровень ущерба, который будет понесен на данной и последующих стадиях, во многом зависит от антикризисного управляющего. Если в продромальной фазе антикризисный менеджер предпринял меры для смягчения последствий этой фазы, то в этой фазе главное – не потерять контроль над событиями, т.к. в этой фазе кризис очень динамичен, и на него влияет целый комплекс факторов.

Задачи антикризисного менеджера в данной стадии состоят в следующем: удержание контроля над ситуацией, проведение переговоров с кредиторами и иные оперативные действия; осуществление тактических изменений во внутренней структуре организации в виде избавления от нерентабельных фондов, привлечения капитала извне; стратегические действия, например, поиск и обретение доверия у инвесторов. Если менеджеру удастся предсказать и измерить потенциальную скорость и интенсивность кризиса в продромальном периоде, он будет гораздо лучше подготовлен к управлению кризисом в острой фазе.

Хроническая фаза кризиса. Если продолжать аналогию с болезнью, то хроническая стадия – это некая относительная стабилизация «плохого» состояния. В острой фазе – резкое ухудшение положения, в хронической же стадии – положение становится более менее статичным, и именно на данной стадии видны перспективы выхода из кризиса и возможные последствия, а также степень их тяжести.

Именно в течение этой фазы результаты кризиса становятся наиболее очевидными. Иногда – при неблагоприятном исходе кризиса – данная фаза также может стать и «смертельной» для бизнеса. Но также хроническая фаза кризиса – нередко период выздоровления и самоанализа, а для грамотного менеджера – это, возможно, период триумфа. Именно в такое время принимаются особые, неординарные меры для избавления от балласта и настроя на «выздоровление». Но в кризисе не существует только негативных факторов, есть и возможности, которые необходимо заметить и попытаться реализовать. Данная стадия – это передышка перед дальнейшими действиями и некий самоанализ деятельности предприятия. Опытные менеджеры смогут извлечь из кризисов пользу.

По мнению ряда последователей *Финка*, хроническая фаза кризиса может продолжаться почти бесконечно, и задача кризис-менеджера – постараться свести ее продолжительность к минимуму. Нередко необходимы революционные действия, которые позволяют организации совершить рывок на пути выздоровления. Такими задачами могут стать: ликвидация юридического лица, но не бизнеса, что является благополучным результатом выхода из кризиса, поиск и формирование кортежа новых решений, в виде привлечения капитала, репозиционирования, реинжиниринга и т.п.

Фаза разрешения кризиса. Это последняя фаза, когда общее состояние «больного» идет на улучшение. В данной стадии аномалии выявлены, и основная задача кризис-менеджера – быстро обрести контроль и вычислить наиболее прямой и целесообразный маршрут к достижению благоприятного разрешения кризиса. Но необходимо иметь в виду, что кризисы исторически развиваются циклическим способом, и пострадавший от кризиса почти всегда вынужден бороться сразу с несколькими кризисами или их последствиями одновременно. Завершающая стадия этого кризиса – продромальный индикатор новых неблагоприятных событий. Вот почему совершенно необходимо уметь выявить настоящий – исходный – кризис. Потому что «кризис не приходит один, он непременно влечет за собой целую цепочку неблагоприятных событий».

Цель антикризисного управляющего состоит в том, чтобы повернуть экстремальную ситуацию на выход в виде качественно иного уровня развития финансово-хозяйственной деятельности экономического агента. Но поскольку кризис порождает множество неблагоприятных последующих событий, задачей антикризисного менеджера также является предотвращение данных последствий. Именно эта четвертая – и окончательная – фаза должна быть целью регулирования кризиса в течение предшествующих трех стадий.

Итак, основой успешного проведения антикризисных мероприятий на предприятии является своевременная реакция руководства компании и антикризисных управляющих на все изменения в компании. Именно правильно поставленные задачи для антикризисных менеджеров в каждую из кризисных фаз развития компании помогут ей в преодолении кризиса и продолжении стабильного, устойчивого функционирования.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ РЕЦЕССИИ: ПРОБЛЕМЫ СУБЪЕКТИВИЗМА

Спирькина А.А., Шибанова-Роенок Е.А.

Российский университет дружбы народов,
Москва, e-mail: liya_s88@mail.ru

Для любого хозяйствующего субъекта очень важной проблемой является вовремя определить начало кризиса, которое является сигналом к тому, что все прогнозы финансово-хозяйственной деятельности необходимо немедленно скорректировать с учетом новых условий. Однако представляется, что критерии оценки экономических спадов уже давно устарели, т.к. значительно усложнились экономические отношения, экономические процессы, усложнилась и структура самих кризисов.

В чем же проявились главные изменения? Ответ на этот вопрос во многом зависит от того, что понимается под словом «рецессия».

Большинство экономистов считают, что рецессия подразумевает сокращение реального ВВП. Однако именно это создает большую путаницу; стандартное определение рецессии давно следует пересмотреть.

Для обычного человека рост безработицы означает рецессию. Между тем экономисты считают, что рецессия наступает в том случае, если страна два квартала подряд показывает сокращение ВВП, что, по меньшей мере, странно. Если экономика в одном квартале растет на 2%, а затем в последующие два квартала снижается на 0,5%, она считается подверженной рецессии. Но если ВВП в первом квартале растет на 2%, затем на 0,5%, а затем падает на 2%, экономика такой не считается, хотя, совершенно оче-