



## **П. В. УШАНОВ**

Доцент кафедры «Экономика и антикризисное управление» Финансовой академии при правительстве Российской Федерации, кандидат экономических наук. Окончил Московский финансовый институт. Работал старшим научным сотрудником НИИ банков СССР при Госбанке СССР, начальником Управления Банка России, председателем совета директоров КБ «Русский акцептный банк», руководителем временной администрации по управлению АКБ «Прогресспромбанк» (г. Тверь), а также ОАО КБ «Мост-Банк» (г. Москва), заместителем исполнительного директора НП СРО АУ «Южный Урал» (г. Челябинск). Имеет опыт работы в качестве арбитражного управляющего. В настоящее время работает начальником управления анализа платежного оборота и наблюдения за платежной системой Департамента регулирования, управления и мониторинга платежной системы Банка России. Автор публикаций по теории денег, денежному обращению, инфляции, банковскому делу, наблюдению за платежными системами и антикризисному управлению.

E-mail: ushanov@list.ru

**В** статье исследуются различия и взаимосвязи стратегического и антикризисного управления. Предлагаются пути дальнейшего развития антикризисного управления на стыке экономики, психологии, физиологии, права, управления и других наук. Делается вывод о том, что антикризисное управление – это новая парадигма управления. На смену модели «объект управления – механическая система» пришла модель «объект управления – живой организм». Новая модель позволяет в рамках антикризисного управления изучить адаптацию объекта управления к переменам как атрибутивное свойство любого живого организма.

### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

антикризисное управление, прогноз, кризис, объект управления, динамические стереотипы поведения (управления), реинжиниринг, реструктуризация, процедуры банкротства, конкурсное производство

## **Антикризисное управление как новая парадигма управления**

**А**нтикризисное управление как понятие стало активно использоваться в последние десятилетия. Как правило, оно определяется как «...управление, определенным образом *предвидящее опасность кризиса*, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития (выделено нами, П.У.)» [16].

### **Различия и взаимосвязи стратегического и антикризисного управления**

В рамках антикризисного управления делаются попытки решать все указанные вопросы. Однако отметим недостатки этого определения. Во-первых, из приведенного определения не очевидно, чем на качественном уровне антикризисное управление отличается от стратегического управления.

Раскрывая вопрос о том, что стратегическое управление должно своевременно распознавать проблемы и иметь механизм их решения, авторы одноименного учебника далее пишут: «Управленческая реакция на опасности и угрозы должна следовать не после того, как они уже

осуществились, используя принцип «тушения пожаров»; центр тяжести управления должен сместиться в сторону действий по недопущению и минимизации потерь, если избежать их невозможно» [1, с. 35-36].

Сходство приведенных задач, исходя из данного определения, может послужить основанием для того, чтобы определять антикризисное управление лишь как один из инструментов стратегического менеджмента (еще одну стратегию).

Стратегическое управление, действительно, имеет в качестве одного из своих инструментов антикризисную стратегию. Именно эту стратегию по традиции принимают за антикризисное управление как самостоятельную дисциплину. Мы разделяем точку зрения тех ученых и эконо-

номистов, которые считают, что такой взгляд на антикризисное управление заведомо ограничивает его возможности.

Во-вторых, опыт развала СССР, стремительного вхождения мировой экономики в кризис 2008–2009 годов, личный опыт работы в качестве менеджера, арбитражного управляющего, а также руководителя временных администраций по управлению коммерческими банками и т. п. позволяет сделать следующий вывод.

**Предвидение кризиса – это желаемая, словно линия горизонта, но очень часто недостижимая в повседневном управлении цель при данном уровне развития производительных сил и производственных отношений современного общества.**

Оправдана точка зрения ученых, по мнению которых поиск наиболее вероятного варианта будущего и выработка основанной на нем стратегии эффективны в относительно стабильной бизнес-среде. Однако в ситуациях с высокой степенью неопределенности, в лучшем случае, такой подход способен принести лишь незначительную пользу, а в худшем – просто опасен [7, с. 11].

Эффективно предвидеть аномальное, неизвестное и маловероятное, порождающее кризис, невозможно. Оценить предпринятые в ходе подготовки к кризису меры по недопущению и/или минимизации потерь, видимо, возможно, в частности с помощью имитационного моделирования. В рамках стратегического управления также используется анализ факторов. Однако все эти оценки могут содержать серьезную погрешность.

В рамках современного антикризисного управления основное внимание уделяется не предотвращению заблаговременно выявленных предпосылок кризисов, а, как отмечалось выше, «тушению разгоревшихся пожаров».

Кроме этого, в период кризиса обычно активно анализируют его последствия и подсчитывают убытки.

Следовательно, если исходить из того, что приведенное выше определение антикризисного управления адекватно отражает его предмет, это может свидетельствовать или о неэффективности самого антикризисного управления как целостной системы управления в принципе, или о кризисе той методологии, которая в настоящее время используется специалистами в области антикризисного управления. Такие выводы, на наш взгляд, неправомерны.

В-третьих, анализируя причины экономических кризисов, специалисты, как правило, указывают множество причин [15, с. 40–49]. Множеством причин психологически удобно объяснять

уже случившийся кризис. Между тем, насколько хорошо множество факторов продвигает нас в вопросах прогнозирования (**предвидения опасности**) кризисов, о котором идет речь в цитируемом определении? Выше мы отмечали, что множество факторов порождает неопределенность, в условиях которой прогнозирование становится опасным.

Если есть множество причин, то эти причины связаны системно. Однако любая система удовлетворяет следующим условиям: 1) поведение каждого элемента системы влияет на поведение системы в целом; 2) поведение элементов и их воздействие на целое взаимозависимы. На наш взгляд, это значит, что каждый элемент влияет на все другие элементы системы.

При этом все другие элементы также влияют на него. Эти связи могут быть неочевидны. С учетом того или иного анализа, возможно, ими можно пренебрегать, однако делать это надо осмысленно, осознавая реальное влияние этих факторов в системе. Наконец, 3) если существуют подгруппы элементов, то каждая из них влияет на поведение целого, и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо.

Этот подход обязывает нас учитывать следующие свойства системы факторов, порождающих тот или иной кризис («кризисных» факторов). Каждая часть этой системы (1) обладает качествами, которые теряются, если ее отделить от системы. Каждая система (2) обладает такими качествами – и существенными, – которые отсутствуют у ее частей.

Мониторинг отдельных факторов приводит к нежелательным последствиям. В преддверии последнего кризиса все аналитики отмечали бурное развитие рынка недвижимости и деривативов, которые в значительной степени формировались за счет кредитов. Как правило, в этом видели развитость финансового рынка, т. е. позитивную сторону.

Еще «весной-летом 2008 года, – отмечал Е. Гайдар, – модными были публикации о том, что мирового экономического кризиса не будет, что рецессия в экономике США маловероятна, что даже если она случится, темпы экономического роста не изменятся, что в силу увеличивающегося спроса на энергетические товары в Китае и Индии падение цен на них маловероятно» [3, с. 37]. Однако в дальнейшем стало очевидным, что стремительное развитие этих рынков наравне с другими факторами как раз и породили кризис [8, с. 11].

Не изучив «кризисную» систему, но, изучая отдельные ее факторы, мы не можем определить для себя мультипликативный эффект, ко-

торый складывается в этой системе. Между тем в какой-то неожиданный момент именно этот мультипликативный эффект оказывается для аналитиков самостоятельным кризисным фактором, который как будто бы взялся невесть откуда. Следовательно, «многофакторный подход» в исследовании кризисов создает проблемы при построении корректных прогнозов развития экономики.

Следует также обратить внимание, что большинство сложившихся систем уже имеют устойчивые определения (понятия). В этой связи, возможно, на данном этапе развития антикризисного управления как науки было бы продуктивно рассмотреть вопрос об альтернативе концепции «многофакторного» процесса возникновения кризиса, изучив мультипликаторы кризисных систем в качестве самостоятельного объекта исследования. В случае успеха это может способствовать прогрессу в исследовании кризисов.

На наш взгляд, положительные шаги в этом направлении связаны с исследованиями Д. Н. Сулла в области **«формулы успеха» как системы управленческих стереотипов, определяющих социальные процессы**, а также теорией «черного лебедя» Н. Талеба: «Черный лебедь обладает тремя качествами: непредсказуемостью, наличием серьезных последствий, ретроспективной объяснимостью» [16, с. 270]. Параллельно развивается **теория рефлексивности** Дж. Сороса, которая изучает конкретные формы проявления стереотипов поведения на глобальных рынках. Очевиден интерес к экономическим взглядам Ф. Фон Хайека.

В-четвертых. «Управление, определенным образом **предвидящее опасность кризиса**», предполагает анализ. Однако экономический анализ – это самостоятельная область знаний. Как отмечалось выше, он используется, как в стратегическом, так и в антикризисном управлении.

Отметим также, что известные виды анализа, на которых строятся прогнозы будущего, предполагают сравнение и оценку. Это может быть непосредственная экстраполяция данных, характеризующих прошлое, на будущее; использование для этих целей всевозможных поправочных коэффициентов, составленных с учетом прошлого опыта, или опора на теории, подтвержденные полученным ранее эмпирическим материалом (например, «гауссова кривая» или фрактальная геометрия Б. Мандельброта и т. д.).

В этой связи В. Мау остроумно замечает: «Подобно тому, как генералы всегда готовятся к войнам прошлого, политики и экономисты не-

изменно готовятся к былым кризисам. До поры до времени это срабатывает – пока приходится иметь дело с экономическим циклом, то есть с повторяющимися проблемами экономической динамики» [10, с. 50].

Иными словами, **«черный лебедь»** Н. Талеба, олицетворяющий приход кризиса, своевременно не распознается с помощью «слабых сигналов – ранних и неточных признаков». **Он непредсказуем, порождает качественные последствия для объекта управления и, как правило, позволяет увидеть связь с прошлым только задним числом** [16, с. 270, 375-412].

В этих условиях открытым остается вопрос, что делать, если мы оперируем методологией одного лишь стратегического менеджмента в условиях глобальной неопределенности, который ориентируется на прошлый опыт? Точка зрения опытных управленцев состоит в том, что **«важен творческий поиск»**. Соответственно, **«ориентация на прошлый опыт, как правило, не имеет смысла»** [12, с. 496-503].

Это ограничивает ценность прогнозов будущего, полученных на основе классического анализа, в том числе кризисов в социальной сфере. В то же время такой анализ и созданные на его основе прогнозы являются необходимым элементом любого менеджмента. Однако **они не являются тем особым признаком, который выделяет антикризисное управление как самостоятельный вид науки и деятельности**.

В-пятых, вне зависимости от того, каким анализом руководствовался управленец и, соответственно, когда у него пришло прозрение, рано или поздно наступает момент истины. В этой ситуации надо незамедлительно в рамках мер по снижению отрицательных последствий кризиса и для использования его факторов для последующего развития принять решение об изменении существующей стратегии.

На первый взгляд, **проблема напоминает замену испорченных деталей в какой-либо механической системе**. Какая-то деталь даст сбои. Надо эту деталь вытащить и на ее место поставить новую, которая будет работать более эффективно. В механических системах это, как правило, – решаемая задача. Что же в социальных системах? Опыт перехода административно-командной экономики стран бывшего СССР на капиталистические рельсы хозяйствования показывает, что заменить одну стратегию на другую бывает очень сложно.

Возникает нетривиальная управленческая задача, которую можно сформулировать следующим образом. Существующей стратегии на смену надо принять другую стратегию. И та и

другая стратегия понятно как работает. **Вопрос, как от одной стратегии перейти к другой, т.е. как адаптировать старую систему, привыкшую к старой стратегии, к новой стратегии, к новым условиям?**

Складывается впечатление, что этот вопрос ставится в рамках стратегического управления, однако эффективно он должен быть решен в рамках антикризисного управления как самостоятельной науки об адаптации к переменам.

Наконец, в-шестых, антикризисные управляющие должны уметь проводить экономический мониторинг, анализ финансового состояния, иметь глубокие познания в области гражданского законодательства и проведения процедур банкротства, предусмотренных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» и т.д.

На данном этапе развитием этих навыков может ограничиться подготовка антикризисных управляющих, которые собираются проводить по решению арбитражного суда процедуры банкротства, предусмотренные Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Однако нельзя забывать, что **объектом антикризисного управления могут быть всевозможные социальные, а также и биологические системы** [17, с. 13-16]. Наличие широкого спектра объектов антикризисного управления требует дополнительных исследований **на основе общей методологии**, которые открывают новые горизонты. Данная методология предполагает, что в качестве модели объекта управления должна использоваться не механическая система, а живой организм.

**Антикризисное управление как новый этап в развитии теории менеджмента. «Объект управления – живой организм» как адекватная модель управления на современном этапе развития общества**

На наш взгляд, **антикризисное управление как наука, учебная дисциплина и вид деятельности** имеет свои качественные особенности. Оно активно использует стратегический и оперативный менеджмент в качестве своих подсистем. В то же время антикризисное управ-

ление – это целостная система управления, которая имеет собственный предмет (объект) как для управления, так и для дальнейшего исследования, а также свой метод.

Оно направлено на адаптацию объекта управления к любым вызовам времени (переменам), которые связаны с изменениями как

– его собственных элементов (всей внутренней среды), так и

– внешней системы, элементом которой является сам объект нашего управления (мировая экономика).

В данном случае важно подчеркнуть, что **антикризисное управление не ставит своей главной целью сохранение объекта управления в неизменном виде. Объект управления – живой организм должен развиваться, в том числе и под воздействием внешних факторов.**

Напротив, стратегический менеджмент исходит из задачи «сохранения» объекта управления, полагая, что «основной источник проблем находится вне организации». Такой подход вытекает из взгляда на «объект управления – машину», которую необходимо оберегать от возможных поломок, которые могут произойти из-за внешних воздействий.

Главная задача антикризисного управления состоит не в мониторинге и прогнозах, которые могут помочь **избежать (уклониться от надвигающихся) «проблем»**. Его задача состоит в том, чтобы **развернуть надвигающийся** (уже возникший) **«вызов времени»** в пользу жизни и, таким образом, **адаптироваться** к нему. Фактически речь идет о подходе, согласно которому проблемы «вовне» отражают те проблемы, которые имеются у соответствующего объекта управления «внутри».

В этой связи в рамках процедур банкротства финансовое оздоровление и внешнее управление предприятий (организаций) преобразуются с учетом интересов кредиторов. В необходимых случаях на предприятиях – объектах антикризисного управления может поменяться собственник.

Схожие задачи решаются временной администрацией, которую Банк России может направить в соответствии с законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» в тот или иной проблемный коммерческий банк и т.д.

В рамках процедуры конкурсного производства, т.е. тогда, когда объект антикризисного управления принципиально не может удовлетворять требованиям рынка, идет процесс его ликвидации как юридического лица. Иными словами, в

уюду внешним обстоятельствам корректируется внутренняя среда объекта управления.

Пример качественного антикризисного управления на государственном уровне в настоящее время демонстрирует Китай. Потеряв в связи с мировым кризисом основные рынки сбыта своей продукции, Китай направил усилия на рост потребления своей продукции внутри страны, тем самым повышает уровень жизни, способствуя совершенствованию производительных сил своего общества.

**Осуществляя адаптацию к переменам, антикризисное управление призвано уточнить фазу развития, в которой находится объект управления, а также скорректировать существенные его качества таким образом, чтобы он мог наиболее эффективно функционировать в окружающей его среде, в частности в народном хозяйстве (если речь идет, например, о предприятии, банке и т. д.).**

Наконец, возвращаясь к теме нашего исследования, дополнительно подчеркнем, что объектом антикризисного управления (а также предметом исследования) могут быть не только предприятия, организации, а также всевозможные экономические отношения, возникающие в мировом хозяйстве. Антикризисное управление применимо также к биологически живым организмам, например к человеку, и т. д.

Между тем стратегическое управление как наука и вид деятельности разрабатывалось в качестве эффективного инструмента деятельности топ-менеджеров предприятий (организаций). При этом, как отмечалось выше, объект стратегического управления всегда рассматривался в качестве «механизма» или механической системы.

Всевозможные кризисы, которые переживают различные объекты управления, в настоящее время не являются областью исследования одной дисциплины. Экономические кризисы исследуются в рамках экономических дисциплин. Однако такие исследования, как правило, не имеют необходимого инструментария для того, чтобы исследовать влияние человеческого фактора на причины этого кризиса.

Например, экономические дисциплины не изучают кризис личности как фактор и продукт кризиса экономического. Такие исследования могли бы проводиться на инструментарии, известном из физиологии и психологии, а также в рамках изучения организационного поведения. Однако системный кризис личности влияет на качество трудовых ресурсов, т. е. на производительные силы, которые, в свою очередь, определяют развитие производственных отношений,

которые, в очередной раз, становятся объектом изучения экономических дисциплин.

Выше мы отмечали, что факторы, которые определяют экономические кризисы, в настоящее время не изучены как единая система. Здесь же мы дополнительно отметим, что изучать необходимо **сложную систему**, так как она находится в пограничной области, как для экономических дисциплин, так и для области права («банкротное» законодательство), социологии, психологии, психиатрии и т. д.

Часть факторов, воздействующих на объект управления, – экономические, часть – психологические и т. д. Дисциплиной, которая проводит комплексные исследования во всех этих пограничных областях, может стать антикризисное управление.

На наш взгляд, **методология антикризисного управления**, которую в этом случае предстоит разработать и внедрить, **должна быть применима к любому объекту, если решается вопрос о его адаптации к новым условиям, независимо от того, находится он в них в текущий момент или может оказаться в какой-то обозримой перспективе. Таким атрибутивным свойством обладает живой организм, но не механическая система.**

В рамках данной статьи мы не планируем проводить исследование циклов развития объектов антикризисного управления. Отметим лишь, что антикризисное управление предполагает углубленное изучение данного вопроса. Серьезный задел в изучении циклов развития объектов управления применительно к экономическим процессам содержится в работах российских ученых Н. Д. Кондратьева и С. Глазьева [4, с. 28–38; 6].

Дополнительный импульс эти исследования могут получить на основании методологии, которая опирается на так называемую систему «меридианов», образующих, по мнению специалистов, проводящих исследования в Юго-Восточной Азии (Китай, Корея, Япония), 12 фаз для одного полного цикла развития любой биологической или социальной системы. Каждый полный цикл, имеющий продолжительность около 72 лет, представлен тремя волнами, каждая из которых объединяет четыре фазы.

Данная концепция опирается на следующие тезисы. **1) Фазы биологических и социальных систем имеют общие закономерности. 2) Нет «плохих» фаз.** Есть деструктивные переходы от одной фазы к другой фазе развития. Эти деструктивные переходы связаны с ошибками субъектов, которые оказывают управленческое воздействие на объект управления. **3) Может**

быть неправильное понимание сущности той или иной фазы, которое осложнит соответствующий к ней переход. 4) Нельзя дважды войти в одну и ту же реку, точно так же и **объект управления, перейдя в другую фазу своего развития, становится качественно иным.**

Новая фаза предполагает качественно новую «физиологию» внешней и внутренней среды объекта управления. Во-первых, новая «физиология» объекта управления охватывает «мышечно-сухожильный» уровень, который применительно к социальным объектам управления, видимо, в первую очередь связан с организацией бизнес-процессов и производственной структурой (комплекс средств производства). Во-вторых, новая «физиология» охватывает «биохимический» уровень. В данном случае роль «кровеносной» и «лимфатической» систем для объекта управления выполняют, в частности, денежно-кредитная система и фондовые рынки. В-третьих, «новая психика» объекта управления включает в себя такие понятия, как «миссия», «стратегия» и т. д.

В конечном итоге все вышеизложенное подтверждает вывод о том, что «антикризисный менеджмент как теоретическая дисциплина может успешно развиваться, лишь интегрируя концепции и данные экономики, социологии, психологии, политологии и других гуманитарных наук. При этом вопросы методологии становятся первостепенными: анализ сложных, интегрированных явлений требует системного подхода».

Цикличность развития «социального тела», а также этапы формирования науки об управлении просматриваются в исторической ретроспективе [19, с. 61-62]. **Можно говорить о том, что новый кризис подвел некоторую черту под развитием науки об управлении «механическими» социальными системами.**

В настоящее время речь идет о новой парадигме управления. В сознании менеджеров предприятие как объект управления должно перестать восприниматься в качестве бездушной и неповоротливой «машины». На смену концепции «предприятие – машина» приходит концепция «предприятие – живой организм». **Современное предприятие должно освоить антикризисное управление как качественно новый вид управления для того, чтобы развить у себя способность к перманентной самоадаптации.**

Параллельно производительные силы и производственные отношения общества создают предпосылки для макроэкономического управления в рамках мировой экономики, которая, как единый организм, объединяет предприятия – свои органы. На этом уровне создаются эластич-

ные механизмы, некоторым образом похожие по своим функциям на мышцы и сосудистые системы биологически живого организма. Эти органы способны эффективно манипулировать рынком, корректируя меновые пропорции, которые складываются между товарами в процессе общественного производства.

Одним из наиболее оформленных «органов» экономического тела, на наш взгляд, являются современные деньги. Они не несут в себе реальной стоимости и, благодаря этому, выполняют **функцию коррекции меновых пропорций в рыночной экономике (функцию инфляции).** В свою очередь, изменение меновых пропорций понуждает экономику к структурным сдвигам, о которых пишут известные российские и зарубежные ученые и экономисты [10, с. 47-61].

Указанная функция современных денег позволяет корректировать меновые пропорции не только за счет снижения цен, как к тому вынуждали классические деньги, обладавшие реальной стоимостью в эпоху Великой депрессии начала XX века. В настоящее время неэффективные меновые пропорции корректируются как за счет снижения цен на переоцененные товары и услуги, так и за счет роста цен на «недооцененные» по отношению к ним активы (товары и услуги).

В рамках сложившейся системы складываются проводящие (сосудистые) системы. Их роль выполняют национальные платежные системы, которые открывают государствам широкие возможности по проведению денежно-кредитной политики. Кроме этого, функционируют международные системы расчетов. Эти системы опираются и, действуя во взаимосвязи, функционируют с фондовыми и валютными рынками мира как единое целое.

Эти рынки, подобно сердцу, перенаправляют денежную массу между различными денежными потоками, формируя платежный оборот по потребительским товарам и услугам, средствам производства, ценным бумагам и т. д. или направляя ликвидность с одного национального рынка на другой.

В том случае, если модель «объект управления – живой организм» будет реализована на практике в полном объеме, на более ранних этапах проявления кризиса, такой объект будет легко адаптироваться к грядущим переменам, в идеале «обтекая» любые кризисы общественного производства или используя его как дополнительный источник своего развития.

Опираясь на модель «объект управления – живой организм», необходимо внедрить новую методологию, которая неразрывно связана с концепцией **интеллектуального капитала, HR-**

менеджмента, теорией организационного поведения, прикладной психологией и т. д.

## **Основные принципы движения живого организма и роль динамических стереотипов поведения в этом процессе**

Исследуем, что понимается под живым организмом физиологами и психологами. Это – система, которая, во-первых, **сохраняет «свою системную тождественность сама с собой**, несмотря на непрерывный поток как энергии, так и вещества субстрата, проходящих через нее». За малым исключением ни один индивидуальный атом в организме не задерживается в составе его клеток дольше сравнительно короткого времени. Однако организм «остаётся сегодня тем же, чем вчера, и **его жизнедеятельность сегодня обуславливается всей его предшествующей жизнью**».

Во-вторых, при всем этом «**организм на всех ступенях и этапах своего существования непрерывно направленно изменяется**». При этом **организм, осуществляя свои «движения» во внешнем мире, «не просто взаимодействует со средой, но активно воздействует на нее, изменяя или стремясь изменить ее в потребном ему отношении**». Эти особенности «живого организма» учитываются в рамках антикризисного управления.

Определяя рефлекторный круг, порождающий движения организма, русский классик психологии и физиологии Н. А. Бернштейн указывает на безусловные, или врожденные, рефлексы, а также «все выработанные прижизненно, но столь же полно зависящие от пускового сигнала реакции из обширного класса *условных рефлексов*, как человека, так и животного» [2, с. 446-447].

С другой стороны, отмечает он далее, «...мы встретимся с действиями, для которых пусковой или пусковой сигнал вообще не играет решающей роли и может вовсе отсутствовать. Эти-то действия... являются тем, что принято называть произвольными действиями».

Объясняется это, прежде всего, тем, что «при каждом движении возникают сложные и запутанные произвольные силы отдачи (*реактивные силы*)», которые зависят от того, в каком положении и при каких обстоятельствах организм начинает свои действия. Наконец, это является следствием преодоления инерционных сил собственного движения, а также *внешних*

*сил*, например сопротивления окружающей среды, противника и т. д.

Организм может сделать свои движения управляемыми и отвечающими поставленной задаче только на основе непрерывного слежения и контроля за их протеканием через посредство датчиков – своих органов чувств (осязания, обоняния, вкуса, зрения и т. д.). В этой связи «последовательность в возникновении и реализации любого действия из класса так называемых произвольных движений можно представить в виде следующих этапов».

На первом этапе организмом воспринимается и оценивается ситуация, «т. е. обстановка и сам индивид, включенный в нее». Затем «индивид определяет, во что нужно ему превратить эту ситуацию, что посредством его активности *должно стать* вместо того, *что есть*». Наконец, пишет далее Н. А. Бернштейн, индивидом определяется: «3) *вот что* надо сделать, 4) *вот как*, с помощью каких наличных двигательных ресурсов надо это сделать». Эти два микроэтапа представляют собой уже *программирование* решения определенной задачи. За ним следует фактический процесс ее двигательного решения».

Для того чтобы наметить движение, организму необходимо создать «в какой-то форме образ того, чего еще нет, но что должно быть». Такое *моделирование будущего* возможно «только путем *экстраполяции того, что выбирается мозгом из информации о текущей ситуации, из «свежих следов»... непосредственно предшествовавших восприятий, из тех активных проб и прощупываний, которые относятся к классу действий*». Следовательно, физиологические процессы (мышечные, биохимические, психические) любого организма, как в целом, так и на уровне его органов, клеток и клеточных структур, ориентируются на предыдущий опыт своей жизнедеятельности, т. е. на **динамические стереотипы (поведения)**.

Таким образом, «рефлекторный круг» Н. А. Бернштейна, который включает в себя систему условных и безусловных рефлексов (т. е. «рефлекторные дуги», известные по классической физиологии), а также систему «произвольных действий», описанных в приведенных выше цитатах из его работ, является системой динамических стереотипов поведения. Без этих динамических стереотипов (поведения) экстраполяция в будущее была бы невозможна. Следует также отметить, что представление живого организма, в первую очередь человека, о себе и окружающем мире также основывается на прошлом опыте.

Некоторой иллюстрацией последнего вывода служит опыт, который автор статьи проводил в учебных аудиториях. Половине учебной группы раздавался рисунок, на котором содержался схематичный образ пожилой женщины. Другой половине группы – рисунок, содержащий схематичный образ юной девушки. Затем всем студентам раздавался один и тот же новый рисунок, на котором, приглядевшись, можно увидеть и черты старухи, и черты молодой женщины.

В большинстве случаев студенты были запрограммированы своим предыдущим опытом: соответственно, те, кто видел ранее образ старухи, продолжал видеть пожилую женщину, кто ранее видел девушку – находили молодую девушку и на новом рисунке. Точно так же в старом известном анекдоте один слепец, ощупывая хобот слона, полагал, что это ствол дерева, а другой угадывал в нем веревку.

Особо подчеркнем важные мысли из другой области знаний. **Динамические стереотипы (поведения) – это система наработанных у любого человека алгоритмов поведения, привычек. Они 1) определяют физиологию живого организма на мышечно-сухожильном, биохимическом и психическом уровнях. Они 2) очень устойчивы и 3) очень часто возникают как «побочные продукты». Сама естественная потребность, из-за удовлетворения которой тот или иной динамический стереотип изначально возникает, может отмереть, измениться. Однако 4) возникший таким образом динамический стереотип поведения сам превращается в самостоятельную потребность, без удовлетворения которой этот человек далее уже не мыслит своего существования.**

В дальнейшем по этому же принципу нарабатываются все новые и новые динамические стереотипы поведения. Старые привычки, ставшие к этому моменту потребностями организма, **5) существенно определяют поведение человека. В свою очередь, эти новые потребности, нарастая как снежный ком, образуют все новые и новые привычки (стереотипы поведения). Все это формирует мощную, очень консервативную систему, которая обладает своим собственным мультипликативным эффектом.**

По всей видимости, можно выделить несколько групп стереотипов поведения. Первая группа заложена в гены человека предыдущими поколениями. Вторая группа возникла в ходе воспитания семьей, окружением в детском саду, школе, институте, спортивных секциях, клубах по интересам, восприятия опыта коллег при выполнении той или иной работы и т. д. Таким

образом, она построена на восприятии чужого опыта, подражании чужому поведению (старшего брата или сестры, отца или матери, друзей, учителей или героев из любимых сказок, книг и фильмов). Третья группа сложилась как личный опыт в процессе собственной жизни.

Как следствие, в значительном большинстве случаев поведение современного человека определяется не естественными потребностями его существования (т. е. не тем, что действительно могло бы доставить удовольствие слуху, обонянию, вкусу, осязанию или зрению). Его поведение, как аналог компьютерных программ, будет определяться тем, что по каким-то даже для него неведомым на первый взгляд причинам стало «привычно», а также «популярно», «правильно», «полезно», «модно» или «нужно» с точки зрения ума и мнения общества, к которому этот человек себя причисляет.

**Таким образом, стереотипы поведения «прошивают» любой живой организм насквозь, определяя любые его процессы как на микро-, так и на макроуровне в био- и социальной среде.** Они словно панцирной сеткой пронизывают психику и физиологию любого человека, увязывая его вкусы и желания всевозможными взаимными обязательствами и нормами поведения.

С одной стороны, все это упрощает быт, снимая многие трудности в жизни людей. Однако, с другой стороны, **современный человек, не замечая этого, словно трамвай, начинает двигаться по каким-то не до конца понятным ему «рельсам», которые в принципе могут быть вредны или чужды как его физиологии, так и психике.**

Эта система наработанных программ как бы проводит своеобразный мониторинг любых процессов, протекающих в организме. Каким-то процессам стереотипы поведения тут же дают «зеленый свет». Какие-то процессы стереотипы поведения, напротив, гасят, усиливая в этом случае за их счет иную доминанту, иной доминирующий в организме процесс, отражающий его группу стереотипов поведения. Какие-то процессы стереотипы поведения вообще блокируют полностью.

Большинство намечаемых процессов и реакций на эти процессы со стороны стереотипов поведения протекают практически неосознанно (бессознательно, как указывал З. Фрейд) для мозга человека. Однако при этом многие люди замечают следующее. Если им по каким-либо причинам приходится отклоняться от привычных схем поведения, они ощущают непреходящий дискомфорт, «нехорошость» на душе. Стре-

мясь избежать появления таких чувств, человек старается совершать поступки привычным образом.

Маленькие дети имеют минимум динамических стереотипов поведения. Их жизнь раскрашена яркими красками, легкими, свежими эмоциями. В большинстве поступков малышей просматривается жизнерадостность и позитив. По мере взросления у них копится багаж из представлений о том, что хорошо и что плохо, как надо и как не надо поступать.

Эти «рельсы» проложены по очень неустойчивой основе. Объясняется это тем, что **любые стереотипы поведения есть продукт вчерашнего дня, а жизнь – это живое, новое, а значит, изменчивое** [18, с. 123–133; 20, с. 26–28]. Получается, что это новое сегодняшнего дня очень жестко втискивается в прокрустово ложе схем, которые были наработаны человеком в прошлом. Рано или поздно наступают сбои в делах.

Понять, почему это происходит, человеку бывает очень сложно. Ему кажется, что он все понимает и делает «правильно», «как все». Однако намеченные им планы не реализуются. Это может породить у любого человека дискомфорт в жизни, уныние, агрессию по отношению к окружающим людям. Фактически речь идет о появлении «черного лебедя», т. е. кризиса, который спровоцировали сами люди, разум которых на определенном этапе жизни оказался «закупорен» [16, с. 38–40].

Налицо серьезная предпосылка для кризиса личности, о которой в последнее время много и очень громко говорят социологи и психологи [11, с. 119–179]. Отметим в этой связи, что **изменения качества производительных сил – это важный фактор, который необходимо учитывать в исследовании любых кризисов, в том числе кризисов общественного производства.**

Попытаемся применить закономерности развития живых организмов к объектам управления в народном хозяйстве в рамках наших предположений о теории антикризисного управления.

## **Интеллектуальный капитал как система динамических стереотипов поведения и его место в исследовании «объекта управления – живого организма»**

Еще в работе К. Маркса «Капитал» вводились понятия «постоянного» и «переменного» капитала. Под постоянным капиталом понима-

лись здания, станки, оборудование, сырье, полуфабрикаты и т. д. По мнению К. Маркса, постоянный капитал не создает новую стоимость, а, амортизируя, переносит на вновь созданный товар часть своей стоимости. В отличие от постоянного капитала, переменный капитал создает новую стоимость. Переменным капиталом К. Маркс называл рабочую силу, которая задействована в процессе общественного производства [9, с. 184–187]. Очевидно, что рабочая сила как экономическая категория абстрактна. Последующие исследования позволили сконструировать более эффективную модель.

Концепция **интеллектуального капитала**, которая получила развитие в современной западной экономической литературе, на наш взгляд, является дальнейшим логическим развитием категории «рабочая сила». В качестве подсистем интеллектуального капитала в современной литературе выделяются **1) «человеческий капитал», 2) «социальный капитал»** («капитал отношений»), а также **3) «организационный капитал».**

Под «человеческим капиталом» в данном случае понимаются потенциальные способности и навыки человека интегрировать свои знания, компетенции и опыт в соответствующее производственное поведение. Эта подсистема – мощный ресурс для дальнейшего развития любого объекта управления, так как ее элементами являются способности и навыки работников, которые интегрируют свои знания, компетенции и опыт в соответствующее производственное поведение.

С одной стороны, «человеческий капитал» обладает потенциалом адаптации объекта управления к возникающим в обществе переменам (потребностям экономики и возможностям, которые предоставляет научно-технический прогресс). Однако, с другой стороны, эта подсистема интеллектуального капитала, как и любая другая система динамических стереотипов поведения, весьма консервативна, что может осложнить (блокировать) любые, даже своевременно начатые изменения.

В силу этого диалектического противоречия вопрос о том, какая тенденция в поведении «человеческого капитала» возьмет верх и определит развитие объекта управления на данном этапе, всегда остается открытой. Во многом это зависит не только от влияния элементов, которые составляют человеческий капитал как систему, но и от влияния на человеческий капитал других подсистем интеллектуального капитала, «социального капитала» и «организационного капитала». Поясним эту мысль.

Производственный ресурс, вытекающий из связей и взаимоотношений между сотрудниками внутри предприятия, а также сотрудников предприятия с клиентами и партнерами, получил название «**социального капитала**» (или «**капитала отношений**»). В качестве его элементов выступают также репутация, имидж предприятия, названия его брендов и торговых марок и т. д. Это объясняется тем, что все упомянутые категории есть проявление общественного отношения к данному предприятию и производимой его работниками продукции.

Очевидно, что позитивные личные отношения между сотрудниками объекта и субъектом управления способствуют эффективному развитию платежной системы. Неуправляемые конфликты интересов, местничество и т. д. могут существенно тормозить развитие объекта управления.

В понятие «**организационного капитала**» необходимо включать организационную структуру предприятия, а также все его технологии управления и производства и т. д. В данном случае имеются в виду все внедренные на данном предприятии технологии производства, а также технологии и обычаи управления кадрами, документооборотом, финансами, транспортом, материалами, готовыми продуктами и т. д.

В той или иной степени каждый элемент интеллектуального капитала оказывает свое влияние на величину и стоимость продукта или услуг, которые создаются предприятием и реализуются затем на рынке. Стоимость **интеллектуального капитала**, а также стоимость материальных активов (имущество и деньги) в конечном итоге определяют **рыночную стоимость исследуемого предприятия**.

На первый взгляд может возникнуть ошибочное представление, что материальные и нематериальные активы на равных формируют эту новую стоимость. Между тем в последние десятилетия интенсивно увеличивается разница между рыночной стоимостью компаний и их балансовой стоимостью, которая отражает в основном только материальную часть активов предприятия. Обращает на себя внимание и тот факт, что, например, две одинаковые по балансовой стоимости и структуре своих активов компании могут иметь разную рыночную стоимость.

Резкое падение стоимости компаний в период кризисов связано, прежде всего, с переоценкой интеллектуального капитала. В частности, в период современного экономического кризиса цены на престижную недвижимость снизились в меньшей степени, чем аналогичная по цене, но менее престижная недвижимость. По-разному

ведут себя на бирже ценные бумаги, эмитированные разными организациями. Все это может свидетельствовать о том, что **роль интеллектуального капитала в производстве и реализации товаров и услуг на современном этапе неизменно возрастает**.

Возникает вопрос: каким образом в практике управления использовать модель «предприятие – живой организм» и, соответственно, повысив эффективность интеллектуального капитала, повысить эффективность капитала в целом? По всей видимости, управление интеллектуальным капиталом на основе лишь традиционных экономических методов, в основе которых лежит только бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности, финансовый анализ и прогноз, построенный на экстраполяции экономических показателей из прошлого, вряд ли возможен.

С другой стороны, подход HR-менеджмента о **приоритетности человеческих ресурсов по сравнению с другими ресурсами производства** подтверждается практикой. Об этом, в частности, свидетельствуют успехи стратегии кай-дзен [18, с. 123-129], которая в качестве существенных элементов включает систему как материальной, так и нематериальной мотивации труда. В современных западных системах управления широко используются различные модели эффективности, в том числе Пирамида эффективности Нортон – Каплана, система сбалансированных показателей, экспертные заключения социологов, психологов, юристов и других специалистов, профессиональные и моральные суждения.

В этой связи в рамках HR-менеджмента получают распространение всевозможные модели. Эти модели описывают индивидуальные особенности различных групп людей, задействованных в общественном производстве, например «**Человек экономический**», «**Человек развивающийся**», «**Человек иерархический**», «**Человек профессиональный**», «**Человек корпоративный**».

По всей видимости, для того чтобы эти и другие модели управления были эффективны, необходимо очень скрупулезно разобраться в поведении динамических стереотипов, которые определяют развитие интеллектуального капитала.

Сложившаяся система динамических стереотипов поведения людей оказывает непосредственное влияние на общественное производство. Учредители предприятия или банка, а также топ-менеджеры, которым доверено организовать какое-либо государственное или обще-

ственное дело, могут воспользоваться только своим накопленным жизненным опытом. Через эту призму они оценивают весь окружающий их мир, в т. ч. своих клиентов, конкурентов, служащих, деловые и производственные связи, рынки со всеми их котировками и тенденциями и т. д. [14, с. 13-16].

Следовательно, стереотипы поведения, сложившиеся у топ-менеджеров «вчера», будут тем жестким фундаментом, на котором формируются «правила» управления. По этим «правилам» новый бизнес или та или иная государственная/общественная структура (программа) должны будут развиваться «сегодня» и «завтра». **Эта система «определяющих» стереотипов управления** постоянно подкрепляется нижестоящими менеджерами.

Нижестоящие менеджеры на заданной учредителями платформе из определяющих стереотипов поведения создают документооборот, регламент, корпоративную этику, связи с партнерами и учредителями, клиентами, поставщиками и подрядчиками, технологические цепочки и пр. В конечном итоге ими определяется **система «укрепляющих» стереотипов поведения**.

Все люди, задействованные в общественном производстве, на основе своего вчерашнего опыта формируют очень консервативную социальную систему. Элементами ее являются многообразные определяющие и укрепляющие стереотипы управления (поведения) предприятием (банком), государственным учреждением, отраслью, регионом, государством, международными отношениями и т. д.

Вся эта система сформированных динамических стереотипов управления определяет «формулу успеха» предприятия, государственного учреждения или государства в целом, элементами которой являются их корпоративные культуры, миссии, стратегии, всевозможные бизнес-процессы и технологии.

«Человеческий капитал», «социальный капитал» (или «капитал отношений»), «организационный капитал», о которых шла речь выше, будучи системой динамических стереотипов поведения, образуют «формулу успеха» объекта антикризисного управления. В свою очередь, «формула успеха», участвуя в производстве новой стоимости, получает свою рыночную оценку и воспринимается обществом в качестве **интеллектуального капитала**. Его элементами являются «человеческий капитал», «социальный капитал» и «организационный капитал», суть этих понятий для нашего исследования была определена выше.

При изменениях производительных сил и рынка должна была бы корректироваться страте-

гия предприятия, отрасли, народного хозяйства в целом, соответствующие «формулы успеха».

Следствием должна быть реструктуризация интеллектуального капитала и средств производства. Однако, как отмечалось выше, динамические стереотипы обладают косностью, трудно изменяются и преодолеваются новой обстановкой, новыми раздражениями. Косная конструкция системы динамических стереотипов управления накладывает «шоры» на сознание менеджеров. Она не дает им возможности взглянуть на окружающий мир по-новому, увидеть новые тенденции в общественном производстве.

## **Роль динамических стереотипов управления в возникновении кризисов общественного производства**

**Интеллектуальный капитал, будучи системой динамических стереотипов управления, по своим качествам напоминает застывающую воду.** Один раз приняв какую-то форму, она будет ее удерживать вне зависимости от того, в какой степени это соответствует вызову времени, а также его собственной эффективности в данный конкретный момент.

В повседневной жизни перемены в любой системе управления неочевидны. Психика управленца, точно так же как и любого другого человека, построена на сложившихся ранее в его сознании динамических стереотипах поведения. Любые процессы, протекающие в реальной жизни, проходят через этот фильтр.

С этой точки зрения, как мы отмечали выше, рекомендации гуру стратегического менеджмента внимательно относиться к «слабым сигналам» на практике очень тяжело услышать. Как следствие, «новые» требования экономики очень часто воспринимаются лицом, принимающим решения, как временное отклонение от оптимальной и устоявшейся системы управления.

Для того чтобы само наблюдение эффективно отражало эти перемены, необходимы критерии, позволяющие отследить потенциальные перемены надлежащим образом. В противном случае благое желание по адаптации объекта управления может наталкиваться на непонимание, опасения, явное или скрытое противодействие со стороны смежных управленческих структур или участников (клиентов), которые на данном этапе не ощущают или ощущают иначе текущую

реальность и грядущие ей на смену перемены.

Вопрос о том, чье видение текущей ситуации и перспектив более корректно в этом случае, может надолго оставаться открытым в том случае, если высшее руководство не проявит политической воли. В этой связи возникают риски, что адаптация объекта управления начнется лишь тогда, когда вызов времени уже невозможно не заметить, так как перемены не только «стучатся в дверь», но и ломают стены ставших неожиданно ветхими старых управленческих конструкций. Как следствие, плавных изменений в «формуле успеха» не происходит. Возникают фазовые всплески.

В этой связи, по мнению Ф. Хайека, экономический подъем следует воспринимать в качестве стимулируемых кредитной экспансией **ошибочных ожиданий участников рынка в отношении окупаемости сравнительно длинных производственных цепочек**. В свою очередь, кризис трактуется как обнаружение убыточности этих инвестиций, а спад – исправление допущенных ошибок на основе искаженной информации.

Указанная особенность стереотипов поведения формировать искаженные представления об окружающем мире позволила Дж. Соросу выступить с теорией рефлексивности. На его взгляд, **предвзятые восприятия рынка формируют ошибочные предпочтения со стороны его участников**. В свою очередь, «превалирующее» предпочтение участников влияет не только на рыночные котировки, но и на «фундаментальные условия». При этом «изменение рыночных котировок вызывает дальнейшие изменения рыночных котировок». Эти «фундаментальные условия» снова формируют «предвзятое восприятие» участников рынка, и все повторяется по спирали.

Как следствие, «...рыночные цены всегда неверны». По мнению Дж. Сороса, «восприятие участников по самой своей природе содержит ошибку, и существует двусторонняя связь – связь между ошибочными восприятиями и действительным ходом событий, – результатом которой является отсутствие соответствия между ними. Я называю, – пишет он далее, – эту двустороннюю связь рефлексивностью» [13, с. 14, 16, 22].

Изложенные закономерности наглядны на примере кризиса, который переживает мировая экономика в настоящее время [5, с. 10-13]. Локомотивом американской экономики на протяжении последних десятилетий являлись ипотека, фондовый рынок и доллар. Как у обывателя, так и у высших менеджеров сформировалась «формула успеха», согласно которой американская

недвижимость, акции предприятий всегда будут расти в цене. Соответственно, недвижимость – это надежный актив, под который можно безнаказанно выпускать производные финансовые инструменты. Эти ценные бумаги, так же как американский доллар, обязательства Федерального казначейства США, акции предприятий весь окружающий мир будет с радостью поглощать в неограниченных количествах в качестве абсолютной ценности.

Ограниченность природных ресурсов породила другой динамический стереотип. Он возник на представлении о том, что нефть, основной энергетический ресурс современности, «больше никогда не будет дешевым». Все прогнозы роста ипотечного рынка, фондового рынка, возможностей эмиссии долларов, рынка фьючерсов на нефть и т. д. базировались на ортодоксальном финансовом анализе и прогнозе, построенном на экстраполяции экономических показателей из прошлого.

Однако выше мы отметили, что любая «формула успеха» консервативна по определению. Со временем она теряет связь с окружающим миром, реальными экономическими процессами. Описанные выше динамические стереотипы привели к искажению меновых пропорций на мировом рынке. Например, при формировании цен на нефть в основе оказались не потребительные свойства товара, необходимого для производства, а потребительные свойства нефти как спекулятивного товара. Аналогичным образом оказались искаженными цены на недвижимость и т. д. Денежные потоки, обслуживающие экономику, также оказались искажены. Рынку объективно была необходима корректировка.

Однако к этому времени центральные банки, инвестиционные фонды, кредитные организации оказались забиты акциями предприятий, обязательствами Федерального казначейства США, фьючерсными контрактами на нефть, производными инструментами по ипотечным обязательствам, которые в гипертрофированных размерах выпускались под обязательства американских граждан.

Корректировка меновых пропорций могла произойти или по образу и подобию Великой депрессии 20-х годов, или за счет гиперинфляции. В первом случае цены по группе товаров (прежде всего, рабочая сила, ценные бумаги, валюта, энергоресурсы и др.) должны были резко упасть при неизменных ценах на другие товары (прежде всего, продовольствие).

В течение второй половины 2008 года и в первой половине 2009 года реализовывался

«сценарий №1». Недвижимость оказалась неликвидной. Рынок ценных бумаг (прежде всего, фондовый рынок) обвалился. Цены на промышленное сырье (в т.ч. нефть) резко упали. Затем последовал некоторый рост цен на энергоносители, а также рост индексов фондового рынка практически на 100% за несколько месяцев после их стремительного обвала.

В настоящее время активно обсуждается вопрос о том, каков будет сценарий выхода из экономического кризиса: будет ли он развиваться наподобие буквы «U» или буквы «W». По всей видимости, учитывая «формулу успеха» «западного» общества, этот вопрос остается открытым.

Для того чтобы вторая половина кризиса не прошла по мотивам картины Айвазовского «Девятый вал», на смену обвалу цен и затовариванию рынка не пришла гиперинфляция, необходимо найти и задействовать безболезненный для экономики механизм, который в перспективе обеспечит эффективную стерилизацию «навеса ликвидности». Между тем избыточная ликвидность может появиться в мировой экономике по мере восстановления скорости обращения денег на докризисном уровне.

Возвращаясь к вопросу о влиянии стереотипов поведения на развитие кризисных явлений, отметим внешний парадокс. Как правило, все управленцы видят изменения, подсознательно понимают проблемы рынка. По этой причине в преддверии наступающего кризиса никаких серьезных публикаций, предупреждающих об опасности «мыльного пузыря», не бывает.

Наоборот, как мы отмечали выше, многие эксперты говорили о невозможности кризисов, по силе равных Великой депрессии 20-х годов, в современной мировой экономике. Между тем, когда кризис когда-нибудь пройдет, менеджеры будут писать мемуары и научные статьи об этом кризисе, который они предвидели, но не могли преодолеть, так как им «мешали обстоятельства».

В этой связи необходимо следующее существенное замечание. Менеджерам во время кризиса принять эффективные управленческие решения действительно мешают «обстоятельства». В преддверии кризиса большинство управленцев действует по тем программам управленческих стереотипов поведения, которыми они насквозь «прошиты» в рамках существующего бизнеса. Это – так называемая «активная инертность поведения», которая подталкивает предприятия к кризису.

Фактически, следует говорить о том, что благодаря динамическим стереотипам любая био-

логическая и социальная система по существу:

1) не может увидеть собственных проблем и находить глобальные пути их решения

2) не в состоянии самостоятельно качественно (без внешнего воздействия) решать собственные проблемы

3) однако она будет искать опору только в самой себе и защищаться от внешнего воздействия, которое определено вызовом времени.

В этой связи для того, чтобы **система антикризисного управления** была эффективной, она **должна быть внешней для объекта управления**. Наиболее наглядно это правило просматривается в отношении живых организмов. Самолечение сложных («кризисных») болезней может привести к тяжелейшим, в том числе и летальным, последствиям. Нужны профессиональные врачи. Применительно к социальным объектам, банкам, предприятиям и т.д. – это может быть управление профессиональными командами, которые подотчетны кредиторам, акционерам или государству и т.д.

Система антикризисного управления по **принципу внешнего наблюдателя** должна осуществлять непрерывный мониторинг системы динамических стереотипов – формулы успеха объекта управления, осуществляя обратную с ней связь. Для этого необходимы информационно-аналитические системы, обладающие высокой эффективностью. В настоящее время их целесообразно создавать на государственном уровне.

Используемый в антикризисном управлении инструментарий должен своевременно купировать деструктивные для данного этапа развития предприятия (отрасли народного хозяйства и т.д.) динамические стереотипы управления, сохраняя все то, что есть перспективного в формуле успеха объекта управления. Такая работа вполне осуществима в рамках реинжиниринга и/или реструктуризации.

В этом случае эффективная модель антикризисного управления обязана продуцировать новые элементы формулы успеха предприятия, которые обеспечивали бы заданные этапы его дальнейшего развития. В конечном итоге все это позволит управлять интеллектуальным капиталом, а значит, и всем «объектом управления – живым организмом» на качественно новом уровне.

Напротив, в том случае, если «формула успеха» объекта управления напоминает своими качествами засохшее дерево, следует осуществлять процедуру ликвидации, в необходимых случаях проводя замещение активов, как бы сохраняя «здоровые побеги».

## Список литературы

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2003.
2. Бернштейн Н. А. Биомеханика и физиология движения/Под ред. В. П. Зинченко. Москва – Воронеж: Изд-во «Ин-т практической психологии», 1977.
3. Гайдар Е. Мировой экономический кризис: последствия для российской политики//Экономическая политика. – 2009. № 4.
4. Глазьев С. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов//Вопросы экономики. – 2009. № 3.
5. Кашин В. А. Причины кризиса и меры по его преодолению//Банковское дело. – 2009. № 2.
6. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры//Вопросы конъюнктуры. Т. 1, вып. 1. – М., 1925.
7. Кортни Х., Керкленд Дж., Вигери П. Стратегия в условиях неопределенности//Управление в условиях неопределенности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. Кудрин А. Мировой финансовый кризис и его влияние на Россию//Вопросы экономики, 2009. № 1.
9. Маркс К., Энгельс Ф. Собр. Соч., М.: ГИПЛ, 1961.
10. Мау В. Глобальный кризис: опыт прошлого и вызовы будущего//Экономическая политика. – 2009. № 4.
11. Мелня М. Бизнес – это психология: Психологические координаты жизни современного делового человека. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Пятенко С. В. 9 основ менеджмента. – СПб.: Питер, 2004.
13. Сорос Дж. Алхимия финансов. – М.: ИНФРА-М, 1996.
14. Сулл Дональд Н. Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
15. Сузгин А. О причинах современного финансового кризиса//Вопросы экономики. – 2009. № 1.
16. Талейб Нассим Николас. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Издательство КоЛибри, 2009.
17. Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие/под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М.: «Кнорус», 2009.
18. Ушанов П. В. Антикризисное управление интеллектуальным капиталом//ЭКО. – 2009, № 4.
19. Ушанов П. В. Антикризисное управление: социально-психологические аспекты//Деньги и кредит. – 2008. № 6.
20. Ушанов П. В. Динамические стереотипы поведения: анализ потенциальных бизнес-рисков в новой экономике//Мир новой экономики. – М., 2007. № 1.