

А. А. ЛИТОШ, А. А. ПЕТРОВ, О. В. САМОРОДНОВ

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**



А. А. Литош, А. А. Петров, О. В. Самороднов

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Министерство образования и науки
Российской Федерации

Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет

А. А. ЛИТОШ, А. А. ПЕТРОВ, О. В. САМОРОДНОВ

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

Монография

Санкт-Петербург
2018

Рецензенты: д-р экон. наук, профессор А. Н. Цветков (Санкт-Петербургский государственный экономический университет);
канд. психол. наук, доцент Е. А. Соловьева (СПбГАСУ)

Литош, А. А.

Антикризисное управление организацией. Психологический аспект : монография / А. А. Литош, А. А. Петров, О. В. Самороднов; СПбГАСУ. – СПб., 2018. – 176 с.

ISBN 978-5-9227-0892-0

Изложены цели, задачи и принципы антикризисного управления с проработкой психологических методов антикризисного управления организацией.

Предназначена для управленцев, занятых в государственной системе управления, организациях различных организационно-правовых форм, а также в образовательных учреждениях по подготовке управленцев и повышению их квалификации.

Ил. 5. Библиогр.: 39 назв.

ISBN 978-5-9227-0892-0

© А. А. Литош, А. А. Петров, О. В. Самороднов, 2018
© Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2018

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы антикризисного управления организацией в настоящее время являются остро актуальными. Свою значимость они стали приобретать в период проведения рыночных реформ в России, что связано с некоторыми особенностями.

Во-первых, в условиях рыночной экономики антикризисное управление играет особо важную роль в оздоровлении экономики в целом.

Во-вторых, появилось большое число убыточных организаций.

В нашей стране были изданы учебные пособия по антикризисному управлению организацией, которые в основном представляют заимствование опыта в системе западного антикризисного управления организацией, без адаптации к российской модели управления организацией.

В России при проведении процедуры банкротства необходимо учитывать специфику страны, так как в противном случае:

- это приведет к новому переделу собственности, причем в пользу иностранных компаний, так как у россиян нет достаточного капитала для покупки обанкротившихся предприятий;
- одновременное банкротство подавляющего большинства предприятий приведет к экономическому хаосу, чего допустить нельзя.

Основной целью антикризисного управления организацией в России должно быть обеспечение равновесия на российском рынке, которое позволит сохранить надежную финансовую устойчивость и даст возможность дальнейшего бескризисного развития производства.

Учет специфики психологического фактора в антикризисном управлении организацией составляет отличительную черту данного издания.

В современных условиях антикризисного управления особого рассмотрения требует ситуация так называемого «парадигмального застоя» (В. Е. Ключко) в гуманитарных науках нашего времени, особенно в психологии, а также во всем, так или иначе касающемся самого человека в его космогоническом, ноосферном, социально-психологическом, психофизиологическом аспектах самореализации и самоактуализации лич-

ности. Преодолеть «расчлененность» Человека на множество «самостоятельных» наук, каждая из которых уже не в состоянии «сочленились» с другими, чтобы возродился единый, интегративный, целостный Человек – как Творец, пока не удастся. Призыв А. Н. Леонтьева «вернуть целостного человека в психологию» пока не дает должного результата. Исходя из такого состояния дел нам крайне необходимы такие исследования, которые бы интегративно сочетали в себе согласованность и гармонию развивающейся личности с опорой на системообразующие факторы такого развития: саморегуляцию, стресс-устойчивость, сохранение и поддержание психоорганического, социально-коммуникативного и духовно-мировоззренческого оптимума с целью выявления неких закономерностей, имманентно присутствующих в типологии самой личности, а также успешного прогнозирования развития и самосовершенствования и (в случае необходимости) целенаправленного и научно обоснованного применения коррекционных мероприятий, адресованных тем руководителям организаций (или социальным группам), у которых нарушены такие гармоничные взаимосвязи соответствующих звеньев саморегуляции и самоуправления. Как нам представляется, настоящая работа является достойным вкладом в это важное дело.

Данная книга предназначена как для управленцев российской системы высшего и среднего образования, так и для мировых образовательных центров, а также российских центров переподготовки управленцев организаций, осуществляющих свою деятельность в других странах.

Глава 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Методологические основы антикризисного управления

В современных условиях для эффективного антикризисного управления необходимо управлять действием не только внутренних, но и внешних по отношению к организации факторов. Изменения внешней среды весьма значительны, поэтому руководителям организаций необходимо постоянно учитывать их влияние, так как каждое предприятие зависит от: поставок; ресурсов; энергии; кадров; потребителей. Поэтому руководство организации обязано уметь выявлять основные факторы, влияющие на организацию, и предложить наиболее рациональные способы реагирования на внешние воздействия. Исходя из вышесказанного, необходим концептуальный подход к анализу кризисных ситуаций, управлению кризисными ситуациями. И самое главное – при антикризисном управлении организацией не ограничиваться организациями, у которых уже возникла кризисная ситуация, а применять такую важнейшую докризисную процедуру, как профилактика кризиса, имеющую своей конечной целью профилактику и предотвращение банкротства.

Управление организацией (на любой стадии ее развития) должно быть антикризисным, т. е. способным предотвращать кризисные ситуации. Это – одно из основных направлений антикризисного развития организации. В управлении организацией всегда должна присутствовать антикризисная составляющая, что и придает управлению антикризисный характер. Данная составляющая, в случае ее реализации, создает возможность преодоления неизбежности жизненного цикла организации (ЖЦО).

Современное антикризисное управление включает в себя:

- профилактику банкротства;
- меры по выведению предприятия из кризиса;
- процедуру банкротства.

Исходя из этого антикризисное управление будет состоять из трех элементов: прогнозирование банкротства; профилактика банкротства; вывод предприятия из кризиса.

Наступление кризисов организации вызывается, как правило, тремя видами причин: субъективными причинами; объективными причинами; самой объективной природой социально-экономической системы.

Социально-экономическая система, как правило, имеет два аспекта существования: функционирование и развитие.

Функционирование организации можно рассматривать:

- как поддержание жизнедеятельности организации;
- сохранение функций, определяющих ее целостность;
- качественную определенность;
- сущностные характеристики.

Развитие организации можно рассматривать как приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Связь двух аспектов существования (функционирования и развития) имеет диалектический характер, который предопределяет возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие, хотя может быть его изначальной средой; развитие разрушает многие процессы функционирования, но при этом может создать условия для его устойчивого осуществления. Как видим, возникает циклическая тенденция развития, которая формирует периодическое наступление кризисов.

Наряду с вышесказанным кризисы отражают, помимо противоречий функционирования и развития, противоречия в самих процессах функционирования организации: противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала; противоречия между технологиями и условиями их использования; противоречия, связанные с климатической средой, эргономикой пространства, технологической культурой.

Таким образом, кризис организации можно рассматривать как крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе организации, которые угрожают ее жизнестойкости в окружающей среде.

Поэтому опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и заранее прогнозировать.

Преодоление кризисов в организации – управляемый процесс, он зависит от своевременного распознавания кризиса в виде симптомов его наступления. Признаки наступления кризиса можно определить по следующим направлениям:

- проблематика;
- масштаб;
- область развития;
- острота;
- причины;
- фаза проявления;
- возможные последствия.

ЖЦО организации объективно обусловлен действием законов, известных в экономической теории. Неизбежность жизненного цикла преодолевается действиями опережения ситуаций:

- осуществлением комплекса мер инновационного характера;
- реструктуризационного характера;
- реинжинирингового характера;
- изменением тренда развития организации.

Если эти меры не приводят к существенным результатам, то последней мерой по изменению негативной тенденции развития организации может служить применение к организации процедуры банкротства, но надо иметь в виду, что использование данной процедуры на ранних этапах, особенно по инициативе организации, может спровоцировать так называемое «фиктивное банкротство».

Антикризисная работа в организации в виде профилактики должна начинаться непосредственно с момента регистрации организации.

Основным, начальным действием является диагностика финансового состояния предприятия. Алгоритм антикризисного воздействия на организацию:

- анализ финансового состояния организации;
- оценка ее платежеспособности;
- оценка финансовой устойчивости;
- определение местоположения организации на кривой жизненного цикла;

- определение конкретного содержания антикризисного управления организацией.

Таким образом, наиболее важным является прогнозирование и предотвращение кризиса в организации. Существуют показатели деятельности организации, которые напрямую указывают на начальный этап наступления кризиса в организации и динамику его развития. Это:

- коэффициенты ликвидности отдельных составляющих;
- коэффициент финансовой устойчивости;
- коэффициент деловой активности организации.

Финансовое положение организации:

1) устойчивое, если эти коэффициенты совпадают с нормативными, и задачей руководства в этом случае будет поддержание финансового состояния организации на прежнем уровне;

2) неустойчивое в случае ненормативного значения данных коэффициентов; тогда необходимо провести более детальный анализ причин этого факта, а руководству организации следует изменить соотношение статей баланса для достижения нормативного значения исследуемых показателей; при необходимости следует пересмотреть финансовую политику организации, а также разработать конкретные меры, обеспечивающие повышение финансовой устойчивости.

Таким образом, следует непрерывно оценивать финансовое положение организации, чтобы своевременно определять тенденции ее развития.

Учитывая теорию регулирования, кризисы можно разделить на следующие группы:

- кризис от так называемого «внешнего» шока. В этом случае под кризисом понимается ситуация, при которой блокируется экономическое развитие целого региона из-за нехватки ресурсов, связанных с природными или экономическими катастрофами;

- циклический кризис. В этом случае кризисная ситуация зависит от социальных и экономических процессов, происходящих на всех уровнях экономики (микро, мезо, макро и глобальный);

- структурный кризис. В этом случае кризис наступает при проявлении противоречивого характера долгосрочного воспроизводства системы в целом;

- кризис системы регулирования. В этом случае механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются в противоречии с неблагоприятными конъюнктурными процессами;

- кризис способа производства. В этом случае кризис затрагивает самые важные элементы организации производства в целом, влияющие на перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структуру общественного спроса.

Анализ мирового опыта управления в кризисных ситуациях позволяет выделить основные принципы антикризисного управления:

- первый принцип основан на понятии процессов постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях пространства действий организации;

- второй принцип основан на ускорении реакции на существенные изменения внешней среды;

- третий принцип основан на заранее тщательно разработанных альтернативных вариантах управленческих решений, предусматривающих действия в зависимости от ситуации;

- четвертый принцип основан на отказе от управленческого рационализма классических школ менеджмента, по которому успех организации зависит от воздействия управления только на внутренние факторы производства;

- применение к управлению ситуационного подхода.

Основное в современном антикризисном управлении организации – это обеспечение условий дестабилизации финансовых затруднений. В этом случае должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, как они приняли необратимый характер.

В этой связи к основным задачам антикризисного управления можно отнести:

- изменение функционирования всех действующих хозяйственных механизмов организации;

- изменение основных критериев принятия управленческих решений;

- разработку новой тактики и в конечном итоге стратегии организации;

- привлечение и использование новых научно обоснованных и подтвержденных на практике возможностей управления организацией;
- применение новых, научно обоснованных и подтвержденных на практике, методов хозяйственного маневрирования.

С позиции антикризисного управления такое понятие, как «экономическая эффективность», может быть определено комплексом понятий:

- эффективность производства, заключающаяся в сочетании ресурсов, обеспечивающих максимальный выпуск продукции при минимальном объеме затрат;
- эффективность общей структуры продукции по принципу оптимального сочетания;
- эффективность потребления по принципу распределения доходов с максимальным удовлетворением своих потребностей, но с учетом уровня дохода и цен на приобретаемые товары.

Определенный выше комплекс понятий имеет важное значение в регулировании кризисных ситуаций, так как:

- вырабатывается новая стратегия, которая заранее предвидит критическую ситуацию;
- выявляются причины возникновения критической ситуации;
- производится количественная и качественная оценка возможного ущерба;
- разрабатываются многовариантные схемы деятельности организации в условиях критических ситуаций и пути выхода из них.

Таким образом, для организации создаются специфические модели поведения в кризисных условиях, что позволяет сформулировать следующие выводы:

- 1) если попадание организации в кризисную фазу неизбежно, то необходимо применить определенные антикризисные меры управления;
- 2) антикризисные модели поведения организации должны быть эффективны в условиях экономического роста или стабилизации экономики;
- 3) сформированные различные антикризисные модели деятельности организаций нуждаются в постоянном изучении, совершенствовании и обязательном использовании их на практике.

Также в условиях кризиса необходимо сочетать постоянно изменяемые рыночные механизмы с мерами государственного регулирования социально-экономических процессов на всех уровнях – от федерального до муниципального.

Таким образом, антикризисное управление – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий объективным тенденциям развития организации.

1.2. Основы правового регулирования и проведения процедур банкротства организации

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации [1] регулируются порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) организаций, порядок и условия проведения процедур банкротства и иные отношения, возникающие при неспособности организации-должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

Согласно действующему Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» [4], понятие несостоятельность (банкротство) трактуется следующим образом: «Несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей».

Организация считается банкротом после признания факта о ее несостоятельности арбитражным судом, а также если она официально объявляет о своем банкротстве и ликвидации.

Действующий закон [4] является комплексным актом, содержащим нормы материального и процессуального права для юридических и физических лиц, если таковые попадают в сферу его действий, и распространяется на организации всех форм собственности (кроме казенных учреждений). Он устанавливает основания для признания организации-должника банкротом, регулирует отношения между должником и кредиторами при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обязанности и ответственность всех лиц этого процесса.

Закон [4] не преследует цели обязательной ликвидации организации при наличии признаков банкротства. Если имеются возможности

восстановить (оздоровить) деятельность организации для предотвращения ее ликвидации, предусматриваются специальные арбитражные процедуры, в том числе назначение арбитражным судом административных управляющих или внешнего управляющего имуществом должника. Эти процедуры назначаются арбитражным судом после обращения в суд до объявления должника несостоятельным (банкротом).

Организация считается неспособной удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и(или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и(или) обязанности не исполнены ею в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения. Для определения наличия признаков несостоятельности организации во внимание также принимается размер денежных обязательств, который по требованиям кредиторов считается установленным, если он подтвержден вступившим в законную силу решением суда. В размер обязательных платежей для определения наличия признаков несостоятельности организации не входят штрафы (пени) и другие финансовые санкции.

Дело о банкротстве организации может быть возбуждено, если требования к должнику (юридическому лицу) в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб. при их невзыскании в течение трех месяцев.

Следует заметить, что в предыдущем законе «О несостоятельности (банкротстве)» размер денежных средств определялся пятьюстами минимальными размерами оплаты труда. Установление размера денежных средств в сумме 100 тыс. руб. потребует их пересмотра через 2-3 года из-за достаточно высокой годовой инфляции в 12–16 %.

Правами на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании банкротом обладают организация-должник, конкурсный кредитор и уполномоченные органы.

Практика дел по несостоятельности предприятий прежде всего исходит из положения, что если возможно поддержать и оздоровить деятельность предприятия-должника, то целесообразно применять не ликвидационные процедуры (т. е. ликвидацию предприятия и его деятельности), а другие меры – предупредительные, реорганизационные [17]. При этом следует сочетать интересы предприятия-должника и его кредиторов, помочь должнику, который начинает испытывать затруднения

или уже попал в трудное положение. Правда, интересы кредиторов могут быть диаметрально противоположные: одни – за предупредительные меры, другие – за ликвидацию.

Предупреждение банкротства [4]

При возникновении первых признаков несостоятельности руководитель организации-должника обязан направить собственнику имущества, учредителям должника сведения о наличии признаков банкротства у организации.

Руководитель предприятия-должника, учредители организации-должника, собственник имущества должника, органы исполнительной власти на различных уровнях управления обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

В целях предупреждения банкротства необходимо [147] систематически силами аппарата управления проводить анализ финансовой устойчивости и при появлении первых признаков ухудшения финансового положения предприятия выявлять причины такого положения и устранять их, такую работу проводят до полного восстановления финансовой устойчивости предприятия.

Для этого руководство разрабатывает программу вывода из кризиса (краткосрочную и среднесрочную), по крайней мере, план мероприятий [4, 15]. Меры по предупреждению ухудшения финансового положения предприятия следует принимать до момента просрочки платежей кредиторам свыше трех месяцев, т. е. до возможного момента подачи кредиторами в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом.

Меры, направленные на восстановление платежеспособности должника, могут быть также приняты кредиторами или иными лицами по соглашению с организацией должника. Эти меры должны приниматься (разрабатываться), как только у предприятия появляются случаи просроченной кредиторской задолженности.

В качестве примера к таким мерам можно отнести [17]:

- оказание временной финансовой помощи собственником предприятия, кредитором по соглашению с должником, третьим лицом с согласия должника или под залог и гарантию указанных лиц;

- укрепление руководства предприятием;
- сокращение различного рода затрат;
- улучшение производственного процесса.

Учредителями организации-должника, собственником имущества и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности.

Предоставление финансовой помощи, как правило, сопровождается принятием на себя организацией-должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь. Однако финансовая либо другая помощь от сторонних лиц может иметь место лишь с согласия организации-должника.

Оказание финансовой помощи должнику может быть как на возмездной, так и на безвозмездной основе в виде предоставления необходимых денежных средств под различные гарантии: залог, поручительство, банковская гарантия, может быть даже отсрочка по уплате налогов по соглашению с налоговой инспекцией и др.

В целях результативного проведения досудебной санации организация-должник осуществляет разработку программы (плана) мер по выходу из неустойчивого финансового состояния, в которой должны быть четко прописаны действия должника по мобилизации внутренних ресурсов и резервов, по рациональному использованию получаемых финансовых средств, а также по устранению негативных причин, повлекших возникновение первых признаков несостоятельности организации. Без такой программы (плана) финансовая помощь не предоставляется.

В рамках этой программы могут быть заключены соглашения о временной отсрочке погашения долгов, о возможном погашении долгов предыдущей организацией, об услугах (арендой своих цехов) и др.

Восстановление платежеспособности может требовать структурной перестройки организации, замены руководящих кадров.

Подобные процедуры описаны в законе о банкротстве [4].

Арбитражные процедуры [4]

Процедуры банкротства – наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление имуществом организации-должника, конкурсное

производство, мировое соглашение – применяются по решению и под контролем арбитражного суда. Организация-должник на любом этапе арбитражного производства по делу о банкротстве может заключить с кредиторами при их согласии мировое соглашение.

Особенность применения указанных арбитражных процедур состоит в том, что правовое положение юридического лица организации-должника не изменяется: сохраняется как сама организация в качестве субъекта права, так и единый имущественный комплекс.

Использование процедур направлено на улучшение экономического положения организации-должника и является последними попытками со стороны арбитражного суда помочь организации ликвидировать неудовлетворительную структуру ее баланса, устранить неплатежеспособность организации, повысить ее финансовую устойчивость в краткосрочном и долгосрочном временном периоде. Рассмотрим каждую процедуру в отдельности.

Наблюдение [4]

Определение арбитражного суда о введении наблюдения в организации-должнике проводится на основе рассмотрения судом обоснованности заявлений должника, либо кредитора, либо уполномоченных органов о признании организации-должника банкротом.

Заявление должника подается в суд в письменной форме и подписывается руководителем предприятия.

В заявлении должны быть указаны:

- наименование арбитражного суда;
- сумма требований кредиторов по денежным обязательствам в размере, который не оспаривается должником;
- сумма задолженности по возмещению вреда, причиненного жизни и здоровью, оплате труда и выплате выходных пособий работникам предприятия;
- обоснование невозможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме;
- сведения о принятых к производству исковых заявлениях в судах, исполнительных документах, предъявленных к бесспорному списанию;

- сведения об имеющемся имуществе, денежных средствах, дебиторской задолженности;

- номера счетов в разных банках;
- сведения о наличии имущества, достаточного для покрытия судебных расходов по делу о банкротстве.

К заявлению прилагаются:

- список кредиторов и должников и размеров их задолженности;
- бухгалтерский баланс на последнюю отчетную дату;
- протокол собрания акционеров (учредителей) предприятия;
- обосновывающие документы о неспособности предприятия удовлетворить требования кредиторов в полном объеме;

- отчет о стоимости имущества должника, подготовленный независимым оценщиком;

- протокол собрания работников предприятия о выборе представителя работников для участия в суде.

Заявление конкурсного кредитора о признании организации-должника банкротом подается в арбитражный суд в письменной форме, подписывается ее руководителем. В заявлении должны быть указаны следующие основные данные:

- наименование арбитражного суда;
- наименование должника и его почтовый и юридический адреса;
- размер требований кредиторов к должнику и обязательство должника, из которого возникло требование просроченного долга;

- доказательства обоснованности требований кредиторов и др.

К заявлению прилагаются:

- обязательства должника перед конкурсным кредитором;
- доказательства оснований возникновения задолженности;
- исполнительный лист, счета-фактуры, товарно-транспортные накладные и т. д.;

- переписка.

Заявление уполномоченного органа о признании организации-должника банкротом должно отвечать содержанию, аналогичному заявлению кредитора.

К заявлению уполномоченного органа по обязательным платежам должны быть приложены решение налогового органа или таможенного

органа о взыскании задолженности за счет имущества должника, сведения о размере задолженности по обязательным платежам.

По результатам рассмотрения обоснованности требований заявителя к должнику арбитражный суд выносит определение (если требования к должнику признаны обоснованными), в котором указывается о введении наблюдений, об утверждении временного управляющего, размера его вознаграждения и источника его выплаты.

Временный арбитражный управляющий выбирается на основе трех кандидатур, предложенных заявленной саморегулируемой организацией и удовлетворяющих требованиям к кандидатуре арбитражного управляющего. Должник и заявитель (представитель собрания кредиторов) вправе отвести по одной кандидатуре арбитражных управляющих, указанных в списке кандидатур. Оставшаяся кандидатура утверждается арбитражным судом.

Наблюдение является процедурой, направленной в первую очередь на обеспечение сохранности имущества должника и проведение тщательного анализа его финансового состояния с целью выявления возможности восстановить платежеспособность предприятия.

Наблюдение – обязательная стадия разбирательства дела о банкротстве. Данная процедура вводится с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом на срок до 7 месяцев.

Наблюдение осуществляет назначенный арбитражным судом арбитражный управляющий, который не подменяет органы управления предприятия-должника.

Однако требуется согласие временного управляющего на сделки, за исключением случаев, связанных:

- с передачей недвижимого имущества в аренду, залог, с внесением имущества в качестве вклада в уставный капитал других обществ;

- получением и выдачей займов, выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав, переводом долга, с учреждением доверительного управления имуществом должника;

- распоряжением иным имуществом, балансовая стоимость которого составляет более 5 % балансовой стоимости активов должника.

С момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом вводится наблюдение. С этого момента имуще-

ственные требования к предприятию могут быть предъявлены только с соблюдением порядка, предусмотренного законом о банкротстве:

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании судебных решений о взыскании задолженности по заработной плате, возмещении вреда жизни и здоровью и т. д., вступивших в законную силу до момента принятия арбитражным судом заявления о признании предприятия должником;

- запрещается удовлетворение требований учредителей (участника) должника о выделении доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его участников;

- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

- не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов;

- определение арбитражного суда направляется в банки и иные кредитные учреждения, с которыми должник имеет договор банковского счета, а также в суд общей юрисдикции, судебному приставу по месту нахождения должника, в налоговые и иные уполномоченные органы.

Введение наблюдения не означает отстранение руководителя предприятия и иных органов управления предприятия, которые осуществляют свои полномочия с ограничениями.

Органы управления организации-должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;

- создании юридических лиц или об участии в иных юридических лицах;

- создании филиалов и представительств;

- выплате дивидендов;

- размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

- выходе из состава участников предприятия должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций. Решения об участии

в ассоциациях и других объединениях могут приниматься только с согласия временного управляющего.

Если руководитель организации-должника не принимает необходимых мер по обеспечению сохранности имущества должника, чинит препятствия временному управляющему при исполнении его обязанностей, то арбитражный суд вправе по заявлению управляющего отстранить руководителя организации от должности. В этом случае временный управляющий исполняет обязанности руководителя.

Временный управляющий обязан в первую очередь:

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества;

- проводить анализ финансового состояния должника;

- определять признаки преднамеренного или фиктивного банкротства организации;

- устанавливать списки кредиторов и размеров их требований;

- побуждать должника принимать меры по восстановлению платежеспособности организации;

- созывать первое собрание кредиторов;

- давать предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника.

Не позднее чем за 10 дней до даты окончания наблюдения должно состояться первое собрание кредиторов, созываемое временным управляющим.

На первом собрании кредиторов принимаются решения:

- о введении финансового оздоровления и об обращении в арбитражный суд с ходатайством;

- введении внешнего управления и об обращении в арбитражный суд с ходатайством;

- открытию конкурсного производства по ходатайству о признании должника банкротом;

- образовании комитета кредиторов;

- определении требований к кандидатурам административного, внешнего и конкурсного управляющих;

- определении саморегулируемой организации;

- о выборе реестродержателя.

Финансовое оздоровление [4]

На основе сведений о финансовом состоянии должника и предложений временного управляющего (изложенных в его отчете) о возможности восстановления платежеспособности должника решение первого собрания кредиторов о введении финансового оздоровления должно содержать предлагаемый срок финансового оздоровления, план финансового оздоровления, график погашения задолженности и требования к кандидатуре административного управляющего.

С ходатайством о введении финансового оздоровления организации-должника и его обеспечении к первому собранию кредиторов могут обратиться учредители (участники) должника, собственники имущества должника-унитарного предприятия, третье лицо или третьи лица.

Если такое ходатайство отсутствует, но есть основания для восстановления платежеспособности организации-должника, принимается решение о введении внешнего управления с обращением в арбитражный суд с соответствующим ходатайством.

К ходатайству о введении финансового оздоровления организации прилагаются:

- график погашения задолженности;
- документы о предлагаемом обеспечении исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности может быть обеспечено залогом (ипотекой), банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством и иными способами. Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности не может быть обеспечено удержанием, задатком или неустойкой, имуществом и имущественными правами, принадлежащими должнику на праве собственности или праве хозяйственного ведения.

Одновременно с введением финансового оздоровления арбитражным судом утверждается административный управляющий. Утверждение административного управляющего не означает отстранение от управления руководителя организации. В определении арбитражного суда о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления и содержаться утвержденный судом график погашения задолженности.

Важным документом по регулированию процедуры финансового оздоровления организации является план финансового оздоровления организации.

План финансового оздоровления подготавливается учредителями (участниками) должника, собственником имущества – унитарного предприятия, руководителем и аппаратом управления организации-должника при участии административного управляющего, утверждается собранием кредиторов и предусматривает способы получения денежных средств за счет мобилизации внутрипроизводственных резервов и за счет обеспечения, предоставленного третьими лицами. Получаемые по плану финансового оздоровления денежные средства будут использованы для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности в ходе проведения данной процедуры банкротства.

Графиком погашения задолженности должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, не позднее чем за месяц до даты окончания срока процедуры финансового оздоровления, погашение требований кредиторов первой и второй очереди (требования граждан о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, требования граждан по оплате труда и выходных пособий) не позднее чем через шесть месяцев с даты введения процедуры финансового оздоровления.

Административный управляющий в ходе финансового оздоровления обязан:

- созывать собрание кредиторов;
- вести реестр требований кредиторов;
- рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности и докладывать собранию кредиторов;
- осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов.

Имеет право:

- согласовывать сделки и решения должника и предоставлять информацию кредиторам об этих сделках и решениях;

- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника, если он не принимает действенных мер по восстановлению платежеспособности организации;

- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений.

Органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями.

Должник не имеет права без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов):

- совершать сделки, которые связаны с приобретением, отчуждением имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 5 % в балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату;

- совершать сделки, влекущие за собой выдачу займов, поручительств и гарантий;

- принимать решения о своей реорганизации, также без согласия лица, предоставившего обеспечение;

- совершать сделки, влекущие за собой возникновение новых обязательств, превышающих в совокупности более 20 % суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов.

Должник не вправе без согласия административного управляющего совершать сделки, которые:

- влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на 5 % суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов;

- связаны с приобретением, отчуждением имущества должника, за исключением готовой продукции;

- влекут за собой уступку прав требований, перевод долга, получение займов, кредитов.

Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления с приложениями: балансом на последнюю отчетную дату, отчетом о прибылях и убытках, документами, подтверждающими погашение требований кредиторов. Административный управляющий

на основании полученного отчета должника составляет заключение о выполнении плана финансового оздоровления, графика погашения задолженности и об удовлетворении требований кредиторов. Данное заключение направляется в арбитражный суд и кредиторам, включенным в реестр требований кредиторов. Если требования кредиторов не удовлетворены на дату рассмотрения отчета должника, административный управляющий созывает собрание кредиторов, которые помогут принять одно из решений об обращении с ходатайством в суд:

- о введении внешнего управления;
- признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.

Соответственно арбитражный суд выносит решение:

- при наличии оснований для восстановления платежеспособности должника – ввести внешнее управление;

- при отсутствии оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства – признать должника банкротом и открыть конкурсное производство.

Учитывая то обстоятельство, что совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать двадцати четырех месяцев, в случае, если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения арбитражным судом вопроса о введении внешнего управления для должника прошло более чем восемнадцать месяцев, арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления, а только о введении процедуры конкурсного производства.

Внешнее управление

Введение внешнего управления в организации-должнике производится на основе определения арбитражного суда, в котором утверждает-ся и кандидатура внешнего управляющего.

Внешнее управление имуществом организации-должника вводится в случае, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения явилось неудовлетворительное управление организацией и имеется реальная возможность восстановить платежеспособность организации в целях продолжения ее деятельности путем

осуществления производственных, организационных и экономических мероприятий.

Внешнее управление вводится на срок не более восемнадцати месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев.

В отличие от полномочий временного управляющего, административного управляющего внешний управляющий осуществляет руководство организацией-должником в полном объеме вместо отстраненных органов управления должника.

С даты введения внешнего управления:

- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления;
- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, иных документов, взыскание по которым производится в бесспорном порядке, не допускается их принудительное исполнение, за исключением исполнительных документов, вступивших в законную силу, о взыскании задолженности по заработной плате, о возмещении вреда жизни и здоровью, а также по текущим платежам;
- не начисляются неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции за неисполнение денежных обязательств и обязательных платежей.

Проценты на сумму требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа начисляются в размере ставки рефинансирования, установленной Центральным банком России на дату введения внешнего управления.

С даты введения внешнего управления в организации-должнике внешний управляющий имеет право:

- распоряжаться имуществом должника в соответствии с утвержденным собранием кредиторов планом внешнего управления, который должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы по их реализации и иные расходы должника;

- заявлять обоснованный отказ от исполнения договоров должника;
- заключать от имени должника мировое соглашение;
- заключать только с согласия собрания (комитета) кредиторов крупные сделки или несколько взаимосвязанных сделок, связанные с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 10 % балансовой стоимости активов должника;
- заключать после согласования с собранием (комитетом) кредиторов сделки, влекущие за собой получение или выдачу займов, поручительств, гарантий, уступку прав требований; перевод долга, отчуждение или приобретение акций.

Если возможность и условия заключения вышеуказанных сделок предусмотрены планом внешнего управления, то внешний управляющий может заключать такие сделки без согласия собрания (комитета) кредиторов.

В случаях, если размер денежных обязательств должника, возникших после введения внешнего управления, превышает на 20 % размер требований конкурсных кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, сделки, влекущие за собой новые денежные обязательства должника, за исключением сделок, предусмотренных планом внешнего управления, могут совершаться внешним управляющим только с согласия собрания (комитета) кредиторов.

Решения внешнего управляющего, влекущие за собой увеличение расходов должника по фонду потребления, не предусмотренные планом внешнего управления, могут быть приняты только с согласия собрания (комитета) кредиторов.

Рассмотрим меры по восстановлению платежеспособности организации при проведении внешнего управления.

Планом внешнего управления согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности должников:

- репрофилирование производств;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;

- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника-унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника.

Наряду с указанными общими мерами по восстановлению платежеспособности организации на основе диагностики конкретной организации, ее специфики, используя классификатор процедур финансового оздоровления и блоки программы финансового оздоровления, разрабатывают конкретные мероприятия.

Рассмотрим более подробно отдельные меры по восстановлению платежеспособности должника (общего характера).

1. Продажа части имущества должника.

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника внешний управляющий вправе приступить к продаже имущества должника на открытых торгах.

Продажа имущества должника не должна приводить к невозможности осуществления должником своей хозяйственной деятельности.

Подлежащее в соответствии с планом внешнего управления продаже имущество должника-унитарного предприятия или должника-акционерного общества, более 25 % голосующих акций которого находится в государственной или муниципальной собственности, оценивается независимым оценщиком с предоставлением заключения государственного финансового контрольного органа по проведенной оценке.

Начальная цена имущества, выставяемого на торги, устанавливается решением собрания кредиторов (комитетом кредиторов) на основании рыночной стоимости имущества, определенной в соответствии с отчетом независимого оценщика, привлеченного внешним управляющим и действующего на основании договора с оплатой его услуг за счет имущества должника.

В случае, если планом внешнего управления предусмотрена продажа имущества, балансовая стоимость которого на последнюю отчетную дату до утверждения плана внешнего управления составляет не менее 100 тыс. руб., такое имущество должно продаваться на открытых торгах.

Имущество должника, относящееся к ограниченно оборотоспособному имуществу, может быть продано только на закрытых торгах.

В закрытых торгах принимают участие лица, которые в соответствии с федеральным законом могут иметь в собственности или на ином вещном праве указанное имущество.

Имущество, балансовая стоимость которого на последнюю отчетную дату до даты утверждения плана внешнего управления составляет менее чем 100 тыс. руб., продается в порядке, предусмотренном планом внешнего управления.

Данное положение распространяется на случаи реализации имущества должника, которое является изготовленной должником продукцией в процессе хозяйственной деятельности.

Открытые и закрытые торги проводятся в порядке, предусмотренном ст. 110 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» [4].

2. Уступка прав требования должника.

Продажа прав требования должника осуществляется внешним управляющим на основании договора купли-продажи права требования должника, который должен предусматривать следующие условия:

- получение денежных средств за проданное право требования не позднее чем через пятнадцать дней с даты заключения договора купли-продажи;
- переход права требования осуществляется только после его полной оплаты.

3. Исполнение обязательства должника собственником имущества должника-унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами.

Собственник имущества должника-унитарного предприятия, учредители (участники) должника либо третье лицо или третьи лица в любое время до окончания внешнего управления в целях прекращения производства по делу о банкротстве вправе удовлетворить все требова-

ния кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов или предоставить должнику денежные средства, достаточные для удовлетворения всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов.

Собственник имущества должника-унитарного предприятия, учредители (участники) должника либо третье лицо или третьи лица обязаны в письменной форме уведомить арбитражного управляющего и кредиторов о начале удовлетворения требований кредиторов. После получения первого уведомления арбитражным управляющим исполнение обязательств должника перед кредиторами от других лиц не принимается. Если лицо, направившее уведомление, в месячный срок не удовлетворило требования кредиторов, уведомление считается недействительным.

При удовлетворении требований кредиторов или предоставлении должнику денежных средств собственником имущества должника-унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами кредиторы должника обязаны принять такое удовлетворение, а должник обязан удовлетворить требования кредиторов и уполномоченных органов за счет предоставленных ему средств.

В случае невозможности удовлетворения требований кредиторов в связи с нарушением кредитором обязанностей по предоставлению сведений о себе, необходимых для осуществления расчетов с данным кредитором, а равно в случае уклонения кредитора от принятия исполнения обязательств должника иным способом денежные средства могут быть внесены в депозит нотариуса.

Денежные средства считаются предоставленными должнику на условиях договора беспроцентного займа, срок которого определен моментом востребования, но не ранее окончания срока, на который была введена процедура внешнего управления.

Допускается заключение соглашения между третьим лицом или третьими лицами и органами управления должника, уполномоченными в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении крупных сделок, об иных условиях предоставления денежных средств для исполнения обязательств должника.

В случае исполнения обязательств должника собственником имущества должника-унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами завершение внешнего управления и прекращение производства по делу о банкротстве происходят в соответствии со ст. 116 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» [4].

4. Размещение дополнительных обыкновенных акций должника.

Для восстановления платежеспособности должника планом внешнего управления может быть предусмотрено увеличение уставного капитала должника-акционерного общества путем размещения дополнительных обыкновенных акций.

Увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных обыкновенных акций может быть включено в план внешнего управления исключительно по ходатайству органа управления должника, принявшего решения.

В случае получения ходатайства органа управления должника о включении в план внешнего управления увеличения уставного капитала должника-акционерного общества путем размещения дополнительных обыкновенных акций должника внешний управляющий обязан провести собрание кредиторов для рассмотрения ходатайства органа управления должника о включении в план внешнего управления решения о проведении эмиссии дополнительных обыкновенных акций должника.

Размещение дополнительных обыкновенных акций должника может проводиться только по закрытой подписке. Срок размещения дополнительных обыкновенных акций должника не может превышать трех месяцев. Государственная регистрация отчета об итогах размещения дополнительных обыкновенных акций должника должна быть осуществлена не позднее чем за месяц до даты окончания внешнего управления.

Акционеры должника имеют преимущественное право на приобретение размещаемых дополнительных обыкновенных акций должника.

Срок, предоставляемый акционерам должника для осуществления преимущественного права на приобретение дополнительных обыкновенных акций должника, не может быть более чем сорок пять дней с даты начала размещения указанных акций.

Перспектом эмиссии (решением о выпуске) дополнительных обыкновенных акций должника должна предусматриваться оплата дополнительных обыкновенных акций только денежными средствами.

В случае признания выпуска дополнительных обыкновенных акций должника несостоявшимся или недействительным средства, полученные должником от лиц, которые приобрели дополнительные обыкновенные акции должника, возвращаются таким лицам вне очереди удовлетворения требований кредиторов.

5. Продажа имущественного комплекса должника.

Продажа имущественного комплекса организации может быть включена в план внешнего управления на основании решения органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении крупных сделок должника. В решении о продаже имущественного комплекса должника должно содержаться указание на минимальную цену продажи имущества.

Объектом продажи могут также служить филиалы и иные структурные подразделения должника-юридического лица.

При продаже имущества должника отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности, в том числе земельные участки, здания, строения, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукция, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие должника, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), другие принадлежащие должнику исключительные права, за исключением прав и обязанностей, которые не могут быть переданы другим лицам.

При продаже имущества должника денежные обязательства и обязательные платежи должника не включаются в состав предприятия, за исключением обязательств должника, которые возникли после принятия заявления о признании должника банкротом и могут быть переданы покупателю имущества должника.

При продаже имущества должника все трудовые договоры, действующие на дату продажи должника, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю организации-должника.

Продажа имущества должника осуществляется путем проведения открытых торгов в форме аукциона.

Если в состав имущества предприятия входит имущество, относящееся к ограниченному обороту, продажа предприятия осуществляется только путем проведения закрытых торгов.

В закрытых торгах принимают участие лица, которые в соответствии с Федеральным законом могут иметь в собственности или на ином вещном праве указанное имущество.

Начальная цена продажи имущественного комплекса должника, выставяемого на торги, устанавливается решением собрания кредиторов или комитета кредиторов на основании рыночной стоимости имущества, определенной в соответствии с отчетом независимого оценщика, привлеченного внешним управляющим и действующего на основании договора с оплатой его услуг за счет имущества должника. Начальная цена продажи не может быть ниже минимальной цены продажи, определенной органами управления должника при обращении с ходатайством о продаже имущественного комплекса должника. Порядок и условия проведения торгов определяются собранием кредиторов или комитетом кредиторов.

Условия проведения торгов должны предусматривать получение денежных средств от продажи не позднее чем за месяц до истечения срока внешнего управления. Размер задатка для участия в торгах устанавливается внешним управляющим и не должен превышать 20 % начальной цены.

Внешний управляющий выступает в качестве организатора торгов либо на основании решения собрания кредиторов или комитета кредиторов привлекает для этих целей специализированную организацию.

Если предприятие не было продано в порядке, предусмотренном настоящим пунктом, порядок продажи предприятия на торгах устанавливается собранием кредиторов или комитетом кредиторов, в том числе посредством публичного предложения. При этом предприятие не может быть продано по цене ниже минимальной цены продажи предприятия, определенной органами управления должника.

Лицо, являющееся победителем торгов, и внешний управляющий не позднее чем за десять дней с даты подведения итогов торгов подпи-

сывают договор купли-продажи предприятия. Денежные средства, вырученные от продажи предприятия, включаются в состав имущества должника. В случае уклонения лица, являющегося победителем торгов, от подписания протокола или договора купли-продажи сумма задатка, утраченная этим лицом, включается в состав имущества должника за вычетом издержек организатора торгов на их проведение.

6. Замещение активов должника.

Замещение активов должника проводится путем создания на базе имущества должника одного или нескольких открытых акционерных обществ. В случае создания одного открытого акционерного общества в его уставный капитал вносится все имущество, в том числе имущественные права, входящие в состав предприятия и предназначенные для осуществления предпринимательской деятельности.

Замещение активов должника путем создания на базе имущества должника открытого акционерного общества или нескольких открытых акционерных обществ может быть включено в план внешнего управления на основании решения органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих сделок должника.

Возможность замещения активов должника может входить в план внешнего управления при условии, что за принятие такого решения проголосовали все кредиторы, обязательства которых обеспечены залогом имущества должника.

Планом внешнего управления может быть предусмотрено создание нескольких открытых акционерных обществ с оплатой их уставных капиталов имуществом должника, предназначенным для осуществления отдельных видов деятельности.

Конкурсное производство

Конкурсное производство направлено на принудительную ликвидацию предприятия-должника по решению арбитражного суда. Основной целью этой процедуры является обеспечение имущественных интересов кредиторов предприятия-должника путем сохранности оставшегося имущества, его реализации и последующего справедливого распределения средств, вырученных от реализации, между конкурсными кредиторами.

В результате принудительной ликвидации предприятия-должника последнее прекращает свое существование как субъект права и больше не может участвовать в гражданском обороте. Его имущество реализуется с публичных торгов, а средства, вырученные от реализации, направляются на удовлетворение требований кредиторов. Правопреемства в таких случаях не возникает.

С момента принятия арбитражным судом решения об открытии конкурсного производства:

- правовое положение юридического лица значительно ограничивается;
- об открытии конкурсного производства публикуется в Вестнике Высшего арбитражного суда РФ и письменно сообщается органу, осуществляющему государственную регистрацию юридических лиц, который вносит в Единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что юридическое лицо находится в процессе ликвидации; об открытии конкурсного производства арбитражный суд уведомляет трудовой коллектив должника, финансовые органы, банки, обслуживающие должника, при необходимости – соответствующий орган самоуправления производства;
- срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;
- прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства;
- все требования кредиторов по денежным обязательствам, об уплате обязательных платежей, иные имущественные требования, за исключением требований о признании права собственности, о взыскании морального вреда, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о признании недействительными ничтожных сделок и о применении последствий их недействительности, а также текущие обстоятельства могут быть предъявлены только в ходе конкурсного производства;

- снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника. Основанием для снятия ареста на имущество должника является решение суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Наложение новых арестов на имущество должника и иных ограничений распоряжения имуществом должника не допускается.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства прекращаются полномочия руководителя должника, иных органов управления должника и собственника имущества должника-унитарного предприятия, за исключением полномочий органов управления должника, уполномоченных в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении крупных сделок, принимать решения о заключении соглашений об условиях предоставления денежных средств третьим лицам или третьими лицами для исполнения обязательств должника.

Руководитель должника, а также временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий в течение трех дней с даты утверждения конкурсного управляющего обязаны обеспечить передачу ему бухгалтерской и иной документации должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей.

В случае уклонения от указанной обязанности руководитель должника, а также временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Представители собственника имущества должника-унитарного предприятия, а также учредителей (участников) должника в ходе конкурсного производства обладают правами лиц, участвующих в деле о банкротстве.

Конкурсное производство вводится сроком на 12 месяцев и может быть продлено не более чем на шесть месяцев.

Арбитражный суд при открытии конкурсного производства утверждает конкурсного управляющего. Конкурсный управляющий имеет широкие права:

- распоряжаться имуществом должника;
- увольнять работников должника, в том числе руководителя должника;

- заявить отказ от исполнения договоров и иных сделок. Конкурсный управляющий не вправе заявлять отказ от исполнения договоров должника при наличии обстоятельств, препятствующих восстановлению платежеспособности должника;

- передать на хранение документы, подлежащие обязательному хранению. Порядок и условия передачи документов должника на хранение определяются федеральными законами и иными нормативными правовыми актами;

- предъявлять иски о признании недействительными сделок, совершенных должником, об истребовании имущества должника у третьих лиц, о расторжении договоров, заключенных должником, и совершать иные действия, направленные на возврат имущества должника.

При наличии оснований конкурсный управляющий предъявляет требования к третьим лицам, которые в соответствии с Федеральным законом несут субсидиарную ответственность по обязательствам должника с связи с доведением его до банкротства.

Размер ответственности лиц, привлекаемых к субсидиарной ответственности, определяется из разницы между размером требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, и денежными средствами, вырученными от продажи имущества должника или замещения активов организации-должника.

Основной задачей конкурсного управляющего является определение активов и пассивов в имуществе ликвидируемого должника, выделение конкурсной массы, т. е. имущества, которое может быть направлено на удовлетворение требований конкурсных кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов.

В составе имущества должника отдельно учитывается имущество, являющееся предметом залога.

В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий осуществляет инвентаризацию и оценку имущества должника с привлечением независимых оценщиков и иных специалистов с оплатой их услуг за счет имущества должника.

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника проводится утверждение на собрании (комитете) кредиторов предложений о порядке, сроках и об условиях продажи имущества.

Продажа имущества должника осуществляется на открытых торгах. Начальная цена продажи имущества на торгах определяется независимым оценщиком.

Продажа предмета залога также осуществляется путем проведения открытых торгов.

Кроме того, конкурсный управляющий вправе с согласия собрания (комитета) кредиторов приступить к уступке прав требования должника путем их продажи.

Продажа имущества должника производится как в целом имущественного комплекса, поскольку в этом случае выручается наибольший размер денежных средств. Если продажа имущественного комплекса по установленным ценам невозможна из-за отсутствия покупателей на торгах, происходит продажа имущества по частям (отдельных производств), а также отдельных зданий и сооружений, оборудования и инвентаря.

Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства, составляет конкурсную массу, в которую не включаются социально значимые объекты, если они используются по назначению:

- дошкольные образовательные учреждения;
- общеобразовательные и лечебные учреждения;
- спортивные сооружения;
- объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизнеобеспечения района (например, котельная);
- жилищный фонд социального использования.

Указанные объекты продаются путем проведения торгов в форме конкурса, условием которого является обязанность покупателя содержать и обеспечивать их эксплуатацию и использование в соответствии с целевым назначением объектов. Средства, полученные от продажи указанных объектов, включаются в конкурсную массу.

Если указанные объекты не проданы, то подлежат передаче в собственность соответствующего муниципального образования в лице органов местного самоуправления. Передача объектов осуществляется по договорной цене, за исключением объектов, эксплуатация которых является убыточной. Источниками финансирования содержания социально значимых объектов служат бюджеты соответствующих муниципальных образований.

Средства, выплаченные органом местного самоуправления, включаются в конкурсную массу. Практика дел о банкротстве организаций-должников показывает, что очень редко органы местного самоуправления могут оплатить из своего бюджета какую-нибудь минимальную цену за указанные объекты, в лучшем случае они могут принять на содержание социально значимые объекты.

Расчеты с кредиторами конкурсный управляющий производит в соответствии с реестром требований кредиторов.

Требования кредиторов каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди, за исключением случаев, предусмотренных ФЗ [4] для удовлетворения обеспеченных залогом имущества должника требований кредиторов.

Вне очереди погашаются следующие текущие обязательства:

- судебные расходы должника и расходы по выплате арбитражному управляющему и реестродержателю;
- текущие коммунальные и эксплуатационные платежи, необходимые для осуществления деятельности должника;
- требования кредиторов, возникшие в период после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, а также требования кредиторов по денежным обязательствам, возникшим в ходе конкурсного производства;
- задолженность по заработной плате, возникшая после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, начисленная за период конкурсного производства.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности.

В первую очередь – требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью.

Во вторую – расчеты по выплате выходных пособий и оплата труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору.

В третью очередь – расчеты с другими кредиторами (требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов).

Требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются за счет стоимости предмета залога преимущественно перед иными кредиторами, за исключением обязательств перед кредиторами первой и второй очереди, которые возникли до заключения соответствующих договоров залога.

Не удовлетворенные за счет средств, полученных от продажи предмета залога, требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом, удовлетворяются в составе требований кредиторов третьей очереди.

Требования кредиторов каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди (за исключением требований кредиторов, обеспеченных залогом).

При недостаточности денежных средств должника для удовлетворения требований кредиторов одной очереди денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди.

Мировое соглашение [4]

Мировое соглашение между организацией-должником и ее кредиторами, уполномоченными органами допустимо на любой стадии производства по делу о несостоятельности организации-должника.

Смысл мирового соглашения заключается в быстром окончании дела путем волеизъявления участвующих в деле лиц, чем достигается определенность в имущественных отношениях должника с кредиторами на взаимоприемлемых для них условиях. Это дает возможность должнику, как правило, продолжать свою производственно-коммерческую деятельность и использовать имеющиеся у него средства и получаемую прибыль для выплаты долга.

Условия мирового соглашения обязательны как для должника, так и для кредиторов и уполномоченных органов. В мировом соглашении стороны вправе определить любые условия погашения долгов.

Законом установлено правило, по которому возможность заключения мирового соглашения наступает только после погашения должником задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очередей.

Мировое соглашение должно содержать положения о порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме.

С согласия отдельного конкурсного кредитора и (или) уполномоченного органа мировое соглашение может содержать положения о прекращении обязательств должника путем предоставления отступного, обмена требований на доли в уставном капитале должника, акции, об-

лигации, конвертируемые в акции, или иными предусмотренными Федеральным законом способами, если такой способ прекращения обязательств не нарушает права иных кредиторов, требования которых включены в реестр требований кредиторов.

Мировое соглашение может содержать положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов.

Условия мирового соглашения, касающиеся погашения задолженности по обязательным платежам, взимаемым в соответствии с законодательством о налогах и сборах, не должны противоречить требованиям законодательства о налогах и сборах.

Удовлетворение требований конкурсных кредиторов в не денежной форме не должно создавать преимущества для таких кредиторов по сравнению с кредиторами, требования которых исполняются в денежной форме.

На погашенную часть требований кредиторов, подлежащих погашению в соответствии с мировым соглашением в денежной форме, начисляются проценты с даты утверждения арбитражным судом мирового соглашения и до даты удовлетворения соответствующей части требований кредиторов.

С согласия кредитора мировым соглашением могут быть установлены меньший размер процентной ставки, меньший срок начисления процентной ставки или освобождение от уплаты процентов.

Условия мирового соглашения для конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, голосовавших против заключения мирового соглашения или не принимавших участия в голосовании, не могут быть хуже, чем для конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, голосовавших за его заключение.

В случае, если иное не предусмотрено мировым соглашением, залог имущества должника, обеспечивающий исполнение должником принятых на себя обязательств, сохраняется.

Мировое соглашение может содержать условия:

- об отсрочке или рассрочке исполнения обязательств должника;
- уступке прав требования должника;
- исполнении обязательств должника третьими лицами;

- скидке с долга;
- отмене требований на акции;
- удовлетворении требований кредиторов способами, не противоречащими федеральным законам РФ.

В мировом соглашении могут принимать участие третьи лица, если их участие не нарушает права и законные интересы кредиторов, требования которых включены в реестр требований кредиторов, а также кредиторов, требования которых возникли после даты принятия заявлений о признании должника банкротом и срок исполнения требований которых наступил до даты заключения мирового соглашения.

Мировое соглашение утверждается арбитражным судом только после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очередей.

Утверждение мирового соглашения арбитражным судом в ходе процедур банкротства является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве. С даты утверждения мирового соглашения лица, исполнявшие обязанности внешнего управляющего, конкурсного управляющего организации-должника, исполняют обязанности руководителя до даты избрания руководителя должника.

С даты утверждения мирового соглашения должник или третье лицо приступает к погашению задолженности перед кредиторами.

В случае неисполнения мирового соглашения или существенного нарушения должником условий мирового соглашения в отношении более чем одной четвертой требований конкурсных кредиторов и уполномоченных органов к должнику мировое соглашение может быть расторгнуто арбитражным судом.

Расторжение мирового соглашения является основанием для возобновления производства по делу о банкротстве организации-должника, при этом вводится процедура, в ходе которой было заключено мировое соглашение. Состав и размер требований кредиторов и уполномоченных органов определяются на дату возобновления производства по делу о банкротстве организации-должника.

Особенности проведения процедур банкротства отдельных важных категорий организаций-должников

Банкротство градообразующих организаций

Градообразующими организациями признаются юридические лица, численность работников которых составляет не менее 25 % численности работающего населения соответствующего населенного пункта, а также организации, численность работников которых превышает 5 тысяч человек.

При рассмотрении дела о банкротстве градообразующей организации лицом, участвующим в деле о банкротстве, признается соответствующий орган местного самоуправления. В качестве лиц, участвующих в деле о банкротстве, арбитражным судом могут быть также привлечены федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти соответствующего субъекта Российской Федерации.

В случае, если собранием кредиторов не принято решение о введении внешнего управления градообразующей организацией, арбитражный суд вправе ввести внешнее управление по основаниям, предусмотренным Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», а также по ходатайству органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации при условии предоставления поручительства по обязательствам должника.

Орган местного самоуправления, или привлеченный к участию в деле о банкротстве градообразующей организации соответствующий федеральный орган исполнительной власти, или орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, представивший поручительство по обязательствам должника, определяет требования к кандидатуре внешнего управляющего и направляет их в саморегулируемые организации арбитражных управляющих.

Финансовое оздоровление или внешнее управление в отношении градообразующей организации может быть продлено арбитражным судом не более чем на год при наличии ходатайства органа местного са-

моуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации при условии представления поручительства по обязательствам должника.

Поручительство. Под поручительством понимается односторонняя обязанность лица, давшего поручительство за должника, отвечать за исполнение последним всех его денежных обязательств перед кредиторами, а также обязанности по уплате обязательных платежей в бюджеты и внебюджетные фонды.

Поручительство по обязательствам должника может быть дано Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием в лице их уполномоченных органов.

Поручительство по обязательствам должника предоставляется арбитражному суду в письменной форме. В заявлении о поручительстве должны быть указаны:

- сумма обязательств должника перед кредиторами и обязанности по уплате обязательных платежей;
- график погашения задолженности.

К поручительству прикладываются документы, подтверждающие включение обязательств по поручительству в соответствующий бюджет на дату предоставления поручительства.

Должник и его поручитель обязаны приступить к расчетам с кредиторами в соответствии с графиком погашения задолженности, предусмотренным поручительством.

В случае неисполнения требований кредиторов и уполномоченных органов в порядке и в сроки, которые предусмотрены графиком погашения задолженности, кредиторы и уполномоченные органы вправе предъявить к поручителю требования о взыскании невыплаченных сумм в общем порядке, предусмотренном законодательством.

Нарушение поручителем своих обязательств в отношении кредиторов и уполномоченных органов, обладающих одной третьей частью всех требований к должнику, может служить основанием для досрочного прекращения финансового оздоровления или внешнего управления, признания должника банкротом и открытия конкурсного производства.

Поручитель несет субсидиарную ответственность по обязательствам должника перед его кредиторами.

Погашение требований кредиторов. Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальные образования в любое время до окончания финансового оздоровления градообразующей организации или внешнего управления градообразующей организацией вправе рассчитаться со всеми кредиторами либо погасить требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей.

В случае удовлетворения требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей производство по делу о банкротстве подлежит прекращению.

Расчеты с кредиторами производятся в порядке очередности, предусмотренной Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Продажа предприятия градообразующей организации. В ходе внешнего управления или конкурсного производства может быть осуществлена продажа предприятия градообразующей организации.

При наличии ходатайства органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации существенным условием договора купли-продажи предприятия градообразующей организации может являться сохранение рабочих мест не менее чем для 50 % работников такого предприятия на дату его продажи в течение определенного срока, но не более чем в течение трех лет с момента вступления договора в силу.

Иные условия могут быть установлены по предложению органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации исключительно с согласия собрания кредиторов в порядке, предусмотренном ст. 15 настоящего Федерального закона.

В случае неисполнения покупателем предприятия градообразующей организации условий продажи (4, п. 2 ст. 175) договор купли-продажи подлежит расторжению арбитражным судом на основании заявления органа местного самоуправления, или федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Рос-

сийской Федерации, по ходатайству которых проводился конкурс. При расторжении договора купли-продажи покупателю такого предприятия за счет средств соответствующего бюджета возмещаются средства, затраченные на покупку предприятия, и осуществленные в период действия договора инвестиции, а предприятие подлежит передаче муниципальному образованию.

Если ходатайство не было подано или предприятие градообразующей организации не было продано на указанных условиях, то предприятие подлежит продаже в порядке и на условиях в соответствии со ст. 110, 111, 139 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)». Если предприятие продано банкротом, то его имущество выставляется на продажу на первых торгах на условиях, предусмотренных ст. 175 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» [4]. Если имущество градообразующей организации не было продано на первых торгах, то его продажа осуществляется в соответствии со ст. 111 указанного Федерального закона.

Банкротство сельскохозяйственных организаций

Под сельскохозяйственными организациями понимаются юридические лица, основными видами деятельности которых являются производство или производство и переработка сельскохозяйственной продукции, выручка от реализации которой составляет не менее чем 50 % общей суммы выручки.

Особенности банкротства сельскохозяйственных организаций, предусмотренные Федеральным законом, применяются также к рыболовецким артелям (колхозам), выручка которых от реализации произведенной или произведенной и переработанной сельскохозяйственной продукции и выловленных (добытых) водных биологических ресурсов составляет не менее чем 70 % общей суммы выручки.

При продаже объектов недвижимости, которые используются в целях сельскохозяйственного производства и принадлежат сельскохозяйственной организации, признанной банкротом, при прочих равных условиях преимущественное право приобретения указанных объектов принадлежит сельскохозяйственной организации и крестьянским (фермерским) хозяйствам, расположенным в данной местности.

При признании сельскохозяйственной организации банкротом земельные участки могут отчуждаться или переходить к другому лицу, Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию в той мере, в какой их оборот допускается земельным законодательством.

Наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление. В ходе наблюдения при анализе финансового состояния сельскохозяйственной организации должны учитываться сезонность сельскохозяйственного производства и его зависимость от природно-климатических условий, а также возможность удовлетворения требований кредиторов за счет доходов, которые могут быть получены сельскохозяйственной организацией по окончании соответствующего периода сельскохозяйственных работ.

Финансовое оздоровление сельскохозяйственной организации вводится на срок до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации произведенной или произведенной и переработанной сельскохозяйственной продукции.

Если в ходе финансового оздоровления имели место спад и ухудшение финансового состояния сельскохозяйственной организации в связи со стихийными бедствиями, эпидемиями или другими обстоятельствами, носящими чрезвычайный характер, срок финансового оздоровления может быть продлен на год при условии изменения графика погашения задолженности.

Внешнее управление сельскохозяйственной организацией вводится до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации произведенной или произведенной и переработанной сельскохозяйственной продукции. Срок внешнего управления не может превышать установленные сроки п. 2 ст. 92 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» в три месяца.

Особенности продажи имущества и имущественных прав. При продаже имущества и имущественных прав должника-сельскохозяйственной организации арбитражный управляющий должен выставить на продажу на первых торгах предприятие должника.

Преимущественное право приобретения имущества должника имеют лица, занимающиеся производством или производством и переработкой сельскохозяйственной продукции и владеющие земельным участком, непосредственно прилегающим к земельному участку должника.

Арбитражный управляющий при продаже имущества, а также имущественных прав обязан провести независимую оценку стоимости имущества и имущественных прав и предложить вышеуказанным лицам приобрести имущество и имущественные права по оценочной стоимости.

Если указанные лица в течение месяца не заявили о своем желании приобрести имущество и имущественные права, арбитражный управляющий осуществляет реализацию имущества и имущественных прав в порядке, предусмотренном Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» [4].

Банкротство стратегических предприятий и организаций

Под стратегическими предприятиями и организациями понимаются:

- федеральные государственные унитарные предприятия и открытые акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и которые осуществляют производство продукции (работ, услуг), имеющей стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации;
- организации оборонно-промышленного комплекса – производственные, научно-производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, испытательные и др., осуществляющие работы по выполнению государственного оборонного заказа.

Перечень стратегических предприятий и организаций, в том числе организаций оборонно-промышленного комплекса утверждается Правительством Российской Федерации и подлежит обязательному опубликованию.

Стратегические предприятия и организации считаются неспособными удовлетворить требования кредитора по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены в течение шести месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Для возбуждения дела о банкротстве стратегических предприятий или организаций принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее чем 500 тыс. руб.

Для предупреждения банкротства стратегических предприятий и организаций Правительство Российской Федерации в порядке, установленном Федеральным законом и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации:

- организует проведение учета и анализа финансового состояния стратегических предприятий и организаций и их платежеспособности;
- проводит реорганизацию стратегических предприятий и организаций;
- осуществляет погашение образовавшейся в результате несвоевременной оплаты государственного оборонного заказа задолженности федерального бюджета перед стратегическими предприятиями и организациями, являющимися исполнителями работ по государственному оборонному заказу;
- обеспечивает проведение реструктуризации задолженности (основного долга и процентов, пеней и штрафов) стратегических предприятий и организаций, являющихся исполнителями работ по государственному оборонному заказу, перед федеральным бюджетом и государственными внебюджетными фондами;
- содействует достижению соглашения стратегических предприятий и организаций с кредиторами о реструктуризации их кредиторской задолженности, в том числе путем предоставления государственных гарантий;
- проводит досудебную санацию стратегических предприятий и организаций в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом;
- осуществляет иные направленные на предупреждение банкротства стратегических предприятий и организаций меры.

В числе лиц, предусмотренных ст. 192 Федерального закона о несостоятельности, лицом, участвующим в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации, признается федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет деятельность соответствующее стратегическое предприятие или организация.

Правительство Российской Федерации, кроме требований к кандидатуре арбитражного управляющего, установленных ст. 20 и 23 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», вправе установить перечень дополнительных требований, являющихся обязательными при утверждении арбитражным судом кандидатуры арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации.

Финансовое оздоровление стратегических предприятий и организаций. Если первым собранием кредиторов не принято решение о введении в отношении стратегического предприятия или организации одной из процедур банкротства и не определена саморегулируемая организация, которая представляет кандидатуры арбитражных управляющих, удовлетворяющие определенным собранием кредиторов требованиям, арбитражный суд откладывает рассмотрение дела о банкротстве стратегического предприятия или организации в пределах срока, установленного ст. 194 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», и обязывает кредиторов к установленному арбитражным судом сроку принять соответствующие решения.

При отсутствии возможности отложить рассмотрение дела в пределах срока, установленного ст. 194 [4] настоящего Федерального закона, арбитражный суд:

- выносит определение внешнего управления в отношении стратегического предприятия или организации при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления, ст. 194, если в арбитражный суд представлено заключение федерального органа исполнительной власти, обеспечивающего реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет свою деятельность стратегическое предприятие или организация, о возможности восстановления платежеспособности должника в ходе внешнего управления;
- при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления и внешнего управления, ст. 194, принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

При существенном нарушении или неисполнении покупателем соглашения об исполнении условий конкурса эти соглашения и договор купли-продажи такого предприятия должника подлежат расторжению

арбитражным судом по иску указанного федерального органа. В случае расторжения арбитражным судом указанных соглашения и договора купли-продажи такое предприятие должника подлежит передаче в федеральную собственность в порядке, установленном федеральным законом.

Конкурсное производство стратегических предприятий и организаций. Продажа предприятия должника – стратегических предприятия или организации осуществляется в порядке, предусмотренном п. 7–9 ст. 195 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Продажа имущества, имущественных и иных прав, не входящих в имущественный комплекс должника, предназначенный для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности Российской Федерации, может осуществляться в порядке, предусмотренном ст. 111 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» [4].

При наличии в составе имущества должника имущества, изъятого из оборота, конкурсный управляющий обязан уведомить об этом собственника изъятого из оборота имущества.

Собственник изъятого из оборота имущества принимает от конкурсного управляющего это имущество или закрепляет его за другими лицами в срок не позднее чем шесть месяцев с даты получения уведомления.

Банкротство субъектов естественных монополий

Под субъектом естественной монополии понимается организация, осуществляющая производство и(или) реализацию товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии.

Субъект естественной монополии считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и(или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и(или) обязанность не исполнены им в течение шести месяцев с даты, когда они должны быть исполнены.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом, если требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей к должнику-субъекту естественной монополии в совокупности составляют не менее чем 500 тыс. руб.

Указанные требования должны быть подтверждены исполнительным документом и не удовлетворены в полном объеме путем обращения взыскания на имущество кредиторов первой и второй очередей в соответствии со ст. 197 Федерального закона «Об исполнительном производстве».

Лицом, участвующим в деле о банкротстве должника-субъекта естественной монополии, наряду с лицами, определенными Федеральным законом, признается федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации проводить государственную политику в отношении соответствующего субъекта естественной монополии.

Рассмотрение дела о банкротстве субъектов естественных монополий. Если должником-субъектом естественной монополии до принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом подано исковое заявление в суд о признании недействительными актов органов государственной власти об утверждении цен (тарифов) на товары (работы, услуги), производимые и(или) реализуемые в условиях естественной монополии, рассмотрение дела о банкротстве такого должника приостанавливается до вступления в законную силу решения по делу о признании недействительными соответствующих актов органов государственной власти.

Арбитражный суд может принять решение об отказе в признании должника-субъекта естественной монополии банкротом в случае, если признаны недействительными соответствующие акты государственной власти в части утверждения цен (тарифов) на товары (работы, услуги), производимые и(или) реализуемые в условиях естественной монополии.

Внешнее управление субъектом естественной монополии. Внешний управляющий не вправе отказать от исполнения договоров должника перед потребителями, в отношении которых в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами не допускается прекращение обязательств со стороны субъектов соответствующих естественных монополий.

Внешний управляющий не вправе отчуждать имущество должника, представляющее собой единый технологический комплекс субъекта естественной монополии. К указанному имуществу относится недви-

жимое и иное имущество, непосредственно используемое для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, и запасы расходуемого сырья и материалов, которые используются для исполнения договоров, связанных с деятельностью должника в качестве субъекта естественной монополии.

Продажа имущества должника-субъекта естественной монополии. При проведении процедур банкротства в качестве обязательного условия договора купли-продажи имущества должника-субъекта естественной монополии, непосредственно используемого для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, устанавливаются обязательные условия:

- согласие покупателя принять на себя обязательства должника по договорам поставки товаров, являющимся предметом регулирования законодательства о естественных монополиях;
- принятие на себя покупателем обязательств по обеспечению доступности производимого и(или) реализуемого товара (работ, услуг) для потребителей;
- наличие лицензии на осуществление соответствующего вида деятельности, если деятельность должника подлежит лицензированию.

Имущество должника, непосредственно используемое для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, выставляется на торги единым лотом.

При продаже непосредственно используемого для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии имущества должника путем проведения конкурса федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации проводить государственную политику в отношении субъектов естественной монополии, заключает с покупателем указанного имущества должника соглашение об исполнении условий конкурса.

В случае неисполнения покупателем имущества должника, непосредственно используемого для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, обязательных условий, предусмотренных в договоре, договор подлежит расторжению арбитражным судом на основании заявления соответствующего федерального органа исполнительной власти.

При расторжении договора покупателю имущества за счет средств федерального бюджета возмещаются средства, затраченные на покупку имущества и осуществление за истекший период инвестиций. При расторжении договора имущество подлежит передаче в федеральную собственность.

Таким образом, на основании вышеизложенного осуществляется узаконенная процедура банкротства предприятия.

Глава 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В настоящее время антикризисное управление применяется в России только при проведении процедуры банкротства. Поэтому существует необходимость рассмотреть механизм антикризисного управления организацией в современных условиях, позволяющий обеспечить экономическую устойчивость ее развития.

2.1. Факторы кризисного состояния организации (строительной организации)

Существует множество различных факторов возникновения кризисов в организации, поэтому очень важно заранее определить симптомы кризисного развития организации для своевременного запуска в действие программы антикризисного управления, для чего необходимо четко определить факторы кризиса, симптомы его наступления и выявить причины возникновения кризиса в организации.

Симптомы прежде всего проявляются в экономических показателях деятельности организации и в тенденциях их изменений. Для определения симптомов наступления кризиса в организации в первую очередь необходимо провести анализ следующих показателей:

- фондоотдача;
- производительность труда;
- эффективность производства;
- энерговооруженность;
- финансовое состояние;
- текучесть кадров;
- уровень дисциплины в целом и дисциплины производства;
- удовлетворенность трудом всего коллектива организации;
- частота, глубина и продолжительность конфликтов.

Симптомы наступления кризиса в организации можно определить по состоянию вышеперечисленных показателей, причем надо рассмат-

ривать не только сами показатели, но и тенденции их изменения. Оценка показателей должна проводиться как относительно установленной нормативной величины, так и относительно друг друга.

Таким образом, симптомом наступления кризиса является первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, по которым можно установить причины кризиса. Оценивать кризисы следует не только по их симптомам, но обязательно надо учесть причины и факторы.

Фактор кризиса можно охарактеризовать как зафиксированное состояние и (или) установленную тенденцию, свидетельствующие о наступлении кризиса.

Причину кризиса можно определить как события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Например:

1. Симптомом кризиса могут быть неоправданный и неумеренный рост заработной платы, повышение цен, деловые конфликты, нарастающие финансовые проблемы и т. д.

2. Фактором кризиса могут быть снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам, инфляция (причина инфляции – увеличение массы денег, связанное, например, с большим государственным долгом и невозможностью его погашения в определенный период времени).

3. Причиной кризиса могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала.

Кроме системы вышеперечисленных показателей, отражающих основные признаки кризиса, необходимо уделить особое внимание методологии их практического использования и прежде всего определить цель и показатели их использования в анализе ситуаций, что в конечном счете приведет к практической ценности предвидения кризисов.

2.2. Кризис в организации (на примере кризиса 1990–2000-х годов в РФ)

Развитие кризисных явлений в организации зависит прежде всего от особенностей развития экономики данной страны, где организация

осуществляет свою деятельность. Показателями, оценивающими экономическое состояние организации, могут быть следующие показатели:

- динамика производства;
- платежеспособность организации;
- состояние оборотных средств организации;
- воспроизводство основного капитала;
- рентабельность;
- конкурентоспособность;
- наличие финансовых резервов.

Главными причинами замораживания производственных мощностей (пример РФ 1990-х годов) стали:

- неэффективно проведенная приватизация;
- кризис оборотного капитала;
- неуправляемый рост цен;
- диспропорции в проведении денежных реформ;
- чрезмерная открытость российского рынка;
- ввоз иностранных товаров по демпинговым ценам.

Кризису воспроизводственных процессов способствовала политика, ориентированная на проведение жесткого кредитно-денежного и бюджетного курса, что повлияло на разрушение инвестиционного процесса, из-за чего произошло падение объемов реального инвестирования в отрасли материального производства. Это привело к падению накопления капитала, которое подорвало не только воспроизводство, но и обновление продукции, в результате чего произошло снижение ее конкурентоспособности.

Как следствие, структура промышленной продукции изменилась таким образом, что часть новой, инновационной продукции в 2000 г. составила всего 2,2 % общего объема продукции в целом по промышленности РФ.

В итоге экономический кризис в РФ (кризис 1990–2000-х годов):

- видоизменил стоимости основных производственных фондов;
- замедлил их обновление;
- отдалил столь необходимое конкурентное техническое перевооружение производства;

- снизил до минимальных размеров, необходимых только для выживания, инвестиционную и инновационную деятельность;

- нарушил движения одного из главных финансовых ресурсов предприятия, каким является амортизационный фонд.

Кризис в сфере финансового рынка происходил на фоне фиктивного инвестиционного бума, который послужил инструментом перехода ресурсов из реального сектора экономики в спекулятивный (кризис рынка ценных бумаг в середине 1998 г.).

Самыми уязвимыми в это время оказались оборотные средства организаций, осуществляющих свою деятельность в реальном секторе экономики. «Благодаря» политике скачкообразной либерализации цен, произошло обесценение оборотных ресурсов, что привело к изменению внутренней структуры оборотных средств. На этом фоне резко повысилась функциональная роль денежного капитала, что привело:

- к диспропорции между материальными и денежными средствами;
- нарастающей нехватке денежных ресурсов для обеспечения непрерывности кругооборота оборотных средств;
- диспропорции процессов воспроизводства основного капитала;
- изменению расходов на эксплуатацию, ремонт, амортизацию;
- увеличению расходов на энергоносители;
- увеличению резко подскочивших транспортных расходов;
- практически невозможному мониторингу статистики движения оборотных средств.

В конечном итоге либерализация цен и вызванная ею инфляция привели к «ножницам» в оценке: капитала, свободных товарных цен, рынка средств производства и услуг.

Таким образом, государственная политика либерализации цен и жесткое ограничение денежных ресурсов составили коренную особенность российской политики финансовой стабилизации 1990-х годов. Это стало главной причиной финансового кризиса организаций, который сопровождался следующими процессами:

- процесс такого оборота капитала стал главным ограничением рынка и производства, вызвав их объемный обвал;
- более половины оборотных средств были заменены взаимными долговыми обязательствами;

- процесс неликвидности приобрел хронический характер, став отличительным признаком современного финансового состояния предприятий;

- динамика показателей рентабельности и ликвидности зависела от инфляции;

- кризис финансов предприятий стал смещаться в сферу платежей и бартера;

- начался процесс роста долгов по заработной плате и бюджетным платежам.

В конечном итоге эти процессы привели к падению рентабельности, массовой убыточности и хронической неплатежеспособности предприятий.

Особенностью переходной экономики является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла деятельности организации (ЖЦО), но это, как правило, краткосрочные, эпизодические ситуации, которые не меняют сущности организации как производителя прибыли. Кризисные ситуации в деятельности организации в этом случае могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если же деятельность организации неэффективна в целом, то в этом случае экономический кризис приобретает затяжной характер и может закончиться процедурой ликвидации самой организации со всем перечнем процедур продажи имущества организации для расчетов с кредиторами. Чтобы этого избежать, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика организации оказалась в кризисе, и разработать соответствующую программу устранения этих причин.

В этом случае все факторы, которые способны привести предприятие к экономическому кризису, можно разделить на две группы:

- внешние по отношению к действующей организации;
- внутренние, возникающие в результате деятельности самой организации.

Основными причинами кризиса российских предприятий явились неблагоприятные внешние условия, а именно:

- нарушение традиционных экономико-хозяйственных связей;
- спад спроса на выпускаемую продукцию;

- резкие изменения экономической политики правительства государства;

- скачкообразный рост инфляции;
- разбалансированность всех рынков деятельности организации,
- внешняя политическая нестабильность, особенно в отношении экономических партнеров организации.

Кризис 1990-х годов в России, сопровождающийся спадом промышленного производства, практически продолжался вплоть до 2000 г. Рост цен и спад производства сопровождался в это время ростом всех видов неплатежей.

Эта динамика обусловлена тем, что правительство, пытаясь сгладить последствия кризиса, длительное время не шло на урегулирование налоговой политики, не увеличивало денежную массу и ставку банковского процента. В итоге жесткая политика правительства не способствовала стимулированию предпринимательской деятельности, что и привело к росту издержек.

Также существовали и политические факторы, которые провоцировали кризисное состояние организаций, это:

- отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- политическая нестабильность в деятельности правительства;
- национализация собственности и т. д.

Все это ухудшало инвестиционный климат в деятельности организации и, как правило, способствовало вывозу капитала из страны.

Нельзя забывать и о факторах в правовой среде, которые также могут усугубить кризисные тенденции в деятельности организации:

- прежде всего это недостаточное антимонопольное регулирование;
- ограниченное регулирование внешней экономической деятельности;
- неразвитость законодательной базы по вопросам предпринимательства.

Также существовали и дополнительные социальные факторы, способствующие возникновению и развитию кризиса экономической деятельности организации. В первую очередь это преступность и коррупция, которые, к сожалению, приобретают и в современной России все

большой вес и становятся для многих организаций непреодолимым барьером в бизнесе.

Нельзя забывать и о таком факторе, как технологические нововведения, сильно влияющие:

- на эффективность, с которой продукцию можно изготавливать и продавать;
- скорость устаревания продукта;
- на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию;
- на то, какого рода новшества ожидают потребители от организации.

Факторы технологического нововведения зависят от отсутствия у большинства предприятий средств на научно-исследовательские и даже опытно-конструкторские разработки, а низкие расходы государства на науку и технику ведут, как правило, к общему технологическому застою, что приводит большинство предприятий к использованию устаревшей технологии. Все это снижает конкурентоспособность продукции и ведет организацию к экономическому кризису.

Как ранее отмечалось, на организацию постоянно воздействуют внешние и внутренние факторы, влияющие на кризисные явления в организации. Внешние факторы, способные привести организацию к экономическому кризису, могут быть заранее определены, и в этом случае организация сможет оказать существенное влияние на них и даже предотвратить их возникновение. Внешние факторы, как правило, связаны с конкурентной средой, в которой находится организация. К этим факторам можно отнести следующее:

- уровень цен на продукцию, определяемых конкуренцией в сегменте рынка;
- отсутствие своевременного обновления применяемых в организации производственных технологий;
- отсутствие постоянного контроля за качеством продукции.

Перечисленные факторы требуют значительных капиталовложений, что может длительное время отрицательно отражаться на прибыли организации.

Дальнейшая динамика развития кризиса приводит к замедлению темпов роста выручки при растущем невозврате платежей. Это обычно

происходит в случае работы организации с ненадежным покупателем; при задержке поставок сырья и материалов либо их низком качестве, что в конечном итоге снизит объем производства и качество готовой продукции.

Очень важен и анализ внутренних причин.

Алгоритм поиска внутренних причин кризиса в организации следующий:

1. Проводится выбор одной из следующих альтернатив:

- динамика объема продаж в организации – положительная;
- динамика объема продаж в организации – отрицательная.

2. Далее рассматривается динамика реализации продукции. Если она положительная, то следует обратить внимание на оборачиваемость оборотных средств.

Если оборачиваемость низкая, то проблема, как правило, в большой длительности производственного цикла. В этом случае необходимо выявить его слабое звено. При этом основное внимание нужно уделить затратам производства, проанализировав динамику изменения затрат на производство товара, и выяснить причины роста затрат.

Если же оборачиваемость средств высокая, то причины экономического кризиса обычно заключаются в рентабельности выпускаемой продукции.

3. Особое внимание обращается на снижение объема продаж, что свидетельствует о наличии проблем с реализацией продукции. Поэтому необходимо уточнить:

- наличие запасов готовой продукции;
- потребительские свойства продукции;
- ценовую политику;
- систему распределения продукции;
- систему продвижения продукции.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод: в условиях рынка устойчивой является такая организация, которая:

- за счет собственных средств покрывает вложенные в активы организации средства;
- не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности;
- расплачивается в срок по взятым обязательствам.

Экономическое состояние организации находится в постоянной динамике, поэтому и финансовое состояние организации может либо остаться неизменным, либо улучшиться, либо ухудшиться. Финансовые операции, совершаемые в организации ежедневно, влияют постоянно на определенное состояние финансовой устойчивости организации и определяют степень перехода из одного типа устойчивости в другую. Поэтому, определив предельные границы изменения источников средств, необходимых для вложения капитала в основные фонды организации, можно определить потоки финансовых и хозяйственных операций, которые смогут улучшить финансовое состояние организации, что приведет к повышению устойчивости организации на рынке.

Понятие «экономической устойчивости организации» можно определить влиянием следующих факторов:

- 1) положение организации на рынке;
- 2) выпуск конкурентной продукции;
- 3) степень включения организации в конкурентное, деловое сотрудничество;
- 4) зависимость от кредитов и инвестиций;
- 5) зависимость от неплатежеспособных дебиторов;
- 6) эффективность хозяйственной деятельности и т. д.

Такое разнообразие факторов определяет и виды устойчивости организации.

1. Внутренняя устойчивость – это такое финансовое состояние организации, при котором обеспечивается стабильно высокий результат деятельности организации. Она может достигаться активным реагированием организации на изменение внутренних и внешних факторов.

2. Внешняя устойчивость организации определяется стабильностью внешней экономической среды. Она достигается критериями управления рыночной экономикой в масштабах всей страны.

3. Общую устойчивость организации можно определить как движение финансовых потоков, которое обеспечивает постоянное превышение доходов над затратами.

4. Финансовая устойчивость организации – это стабильное превышение доходов над расходами, что обеспечивает свободное маневрирование финансовыми потоками в организации. Это приводит к наибо-

лее эффективному их использованию в процессе производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость организации является основной характеристикой общей устойчивости организации.

Постоянный мониторинг финансовой устойчивости организации позволяет ответить на вопрос о правильности управления финансовыми ресурсами в предыдущие периоды деятельности организации, так как недостаточная финансовая устойчивость может привести к отсутствию средств для развития производства, а избыточная будет препятствовать развитию организации, из-за излишних запасов.

Таким образом, сущность финансовой устойчивости организации определяется эффективностью формирования и распределения финансовых ресурсов организации.

Экономическая устойчивость организации напрямую зависит от платежеспособности организации, которая зависит от наличия денежных средств на расчетных и валютных счетах и денежных средств в краткосрочных финансовых вложениях, которые должны иметь оптимальную величину, так как чем значительнее размер денежных средств на счетах организации, тем она более платежеспособна по текущим платежам.

Постоянное отсутствие наличности в организации приводит к тому, что организацию можно перевести в разряд «технически неплатежеспособной организации», что может рассматриваться как первый этап на пути к банкротству. Низкую платежеспособность можно разделить на случайную, временную, длительную, хроническую. Причинами возникновения хронической неплатежеспособности могут быть:

- недостаточная обеспеченность организации финансовыми ресурсами;
- нереализованная продукция;
- нерациональная, по условиям рынка, структура оборотных средств;
- несвоевременное поступление различных платежей;
- хроническое затоваривание продукцией.

Исходя из вышесказанного, можно определить высшую степень устойчивости организации как ее способность не только в срок расплачиваться по своим обязательствам, но и способность постоянно всесто-

ронне совершенствоваться в условиях внутренней и внешней конкурентной среды. Это можно обеспечить гибкой структурой финансовых ресурсов, возможностью привлечения заемных средств, возможностью своевременно вернуть взятую ссуду, уплачивать причитающиеся проценты за счет прибыли, что и определяет в конечном счете кредитоспособность организации.

Экономически устойчивая организация не только вовремя погашает свои обязательства перед кредитующими организациями (банками, бюджетом, страховыми компаниями), но и может инвестировать средства в свои капитальные затраты. Финансовая устойчивость достигается не только ростом абсолютной величины прибыли организации, но и уровнем рентабельности. Надо иметь в виду, что высокая прибыльность связана, как правило, и с более высоким риском, что вместо получения дохода организацией может привести к значительным убыткам и даже к неплатежеспособности.

Таким образом, «финансовая устойчивость» – это комплексно понятие, означающее такое состояние финансовых ресурсов, а также их использование, которое обеспечит организации развитие на основе роста ее прибыли при сохранении ее платежеспособности, а также ее кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

Финансовая устойчивость организации зависит от многих факторов, например:

- 1) факторы, зависящие от места их возникновения, делятся на внешние и внутренние;
- 2) факторы, влияющие на результат, делятся на основные и второстепенные;
- 3) факторы, различающиеся по структуре, можно разделить на простые и сложные;
- 4) факторы, определяемые временем действия, можно разделить на постоянные и временные.

Как говорилось ранее, внутренние факторы зависят главным образом от правильной организации работы.

К ним можно отнести следующие внутренние факторы, определяющие финансовую устойчивость организации:

- состав и структуру выпускаемой продукции, так как они находятся в неразрывной связи с постоянными и временными издержками производства;
- виды производимой продукции и технологию производства, так как от этого зависит правильный выбор стратегии управления организацией;
- оптимальный объем текущих активов, минимально необходимый для текущей оперативной деятельности организации в целом;
- состав и структуру финансовых ресурсов;
- стратегию и тактику управления финансовыми ресурсами;
- структуру распределения прибыли, особенно ту ее долю, которая направляется на развитие производства;
- объем средств, дополнительно мобилизуемых на рынке ссудных капиталов;
- накопленные резервы как одну из форм финансовой гарантии платежеспособности организации.

Таким образом, к внутренним факторам, влияющим на финансовую устойчивость организации, можно отнести:

- отраслевую принадлежность организации;
- структуру продукции, выпускаемой организацией;
- долю выпускаемой продукции в общем спросе на данном сегменте рынка;
- размер уставного капитала организации;
- величину издержек и ее динамику в отношении к доходам организации;
- финансовые ресурсы, запасы и резервы организации с учетом их состава и структуры.

К внешним факторам можно отнести следующие:

- влияние экономических условий деятельности организации;
- уровень модернизации техники и технологии в данной отрасли;
- платежеспособный покупательный спрос на продукцию организации;
- налоговую и кредитную политику в регионе;
- законодательные акты, действующие в этой отрасли;
- внешнеэкономические связи организации.

Финансовая устойчивость организации, зависящая от внешних факторов, определяется следующими понятиями:

- насколько предприятие является финансово независимым;
- насколько финансовое положение организации устойчиво.

Финансовая устойчивость организации базируется:

- на оптимальном соотношении между оборотными или внеоборотными активами;
- соотношении собственных и привлеченных средств.

Основное в финансовой деятельности организации – это выполнение следующих условий:

- вложения, которые не сразу приносят отдачу, должны финансироваться за счет собственных средств, долгосрочных займов и кредитов;
- нельзя финансировать капитальные вложения за счет краткосрочных видов задолженности;
- собственные источники организации должны использоваться эффективно, они не должны направляться на приобретение тех видов имущества, которые имеют высокую оборачиваемость.

Таким образом, антикризисное управление в организации должно строиться по следующей схеме:

- исследовать процессы, происходящие в организации;
- структурировать их;
- реализовать механизм антикризисного регулирования специально подготовленным персоналом.

Для реализации антикризисного механизма необходима интеграция. Ее можно определить как процесс получения новых структур и совокупностей элементов в результате установления сходства, сопряжения различных элементов, связей между ними, распространения новых свойств на всю совокупность элементов и процессов их функционирования. Интеграцию можно рассмотреть в следующих аспектах.

Первый аспект интеграционного подхода заключается в создании системы, которая объединит теоретические модели с практическими формами и структурами управления процессами на основе внутрифирменного контроллинга.

Второй аспект интеграционного подхода заключается в создании такого механизма регулирования процессов, который на основе опти-

мального сочетания отдельных компонентов структуры управления получает синергический эффект.

При интегрированной структуризации в рамках системы в качестве внешних и внутренних резервов успешной адаптации организации выступают следующие компоненты:

- новые антикризисные установки руководства организации;
- современная антикризисная технология;
- применение различных сценариев моделирования антикризисного процесса;
- разработка банка целевых программ выживания в условиях кризиса;
- определение основных исполнительных и управляющих звеньев антикризисного процесса;
- создание различных подразделений, выполняющих антикризисную координацию;
- разработка новых функциональных антикризисных подсистем;
- введение системы информационного обеспечения антикризисного процесса;
- подготовка функциональных команд по сопровождению антикризисного процесса.

В организации могут быть созданы следующие формы сотрудничества для решения антикризисных вопросов:

- комиссии;
- комитеты;
- советы;
- конференции;
- координационные центры целевого управления.

Эти организационные формы руководят деятельностью управляющих звеньев организации, сформированных по функциональному или линейному признаку.

Они выполняют координационные задачи по антикризисному управлению постоянно действующих линейных, штабных и функциональных органов управления организацией.

Центры антикризисной координации выполняют задачи, несвойственные традиционным линейно-функциональным звеньям организации.

При решении антикризисных задач необходимо объединить усилия различных линейных и функциональных подразделений по решению той или иной антикризисной задачи, имеющей принципиальное значение для выживаемости всей организации. Эти задачи следующие:

- сосредоточение ресурсов приоритетного производства на осуществлении антикризисного стратегического проекта;
- привлечение внешних специалистов для решения антикризисных задач организации;
- необходимость сбора, хранения и обработки больших объемов информации;
- необходимость создания банка антикризисных решений, обеспечения оптимальности принимаемых антикризисных решений.

Для обеспечения координации в решении вышеобозначенных задач необходимо осуществить действия по двум направлениям:

1) работники антикризисных подразделений остаются, как и раньше, представителями линейных и функциональных звеньев самой организации и обеспечивают нормальный ход производственного цикла;

2) работники антикризисных подразделений входят в специально создаваемый орган стратегической антикризисной координации. Они взаимодействуют друг с другом для решения стратегических задач, что придает подвижность структуре, обеспечивает ее высокую приспособляемость к рыночным условиям. После выполнения той или иной антикризисной задачи деятельность антикризисного подразделения прекращается.

Для решения вышеобозначенных задач необходимо распределить деятельность антикризисного управляющего по следующим направлениям:

- достижение функциональных целей;
- достижение целей-аналогов;
- достижение новых целей.

Достижение функциональных целей связано в основном с обеспечением текущей деятельности организации в условиях неизменных внешних и внутренних условий функционирования организации.

Текущая деятельность организации, как правило, сопровождается следующими штампами:

- повторяемостью процессов;

- предсказуемостью экономических параметров;
- традиционностью в действиях по постановке целей, определению результатов и показателей;
- ориентацией на прошлые показатели;
- поощрением за неизменные показатели, такие как стабильность и экономия;
- поддержанием баланса в достигнутом ранее равновесном состоянии.

Таким образом, в антикризисном процессе достижение функциональных целей обеспечивается решением оперативных задач повышения стабильности предприятия.

Цели-аналоги связаны с механизмом самосохранения системы. Они определяются: уровнем заимствования опыта; наличием прогрессивных методов работы; уровнем научных достижений. Все вышесказанное и представляет собой инновационный процесс. В антикризисном процессе цели-аналоги обеспечивают сравнительно быстрый ввод в эксплуатацию нововведений, которые способны быстро изменить к лучшему кризисную ситуацию.

Достижение новых целей потребует определения:

- новых положений в ориентирах;
- новых критериев, определяющих баланс системы;
- новых управленческих решений для достижения новых целей;
- создания новых организационных структур.

Все перечисленное вызовет необходимость создания новых антикризисных стратегий – поиска наиболее результативных вариантов ввода в действие ресурсов в соответствии со стратегическими, рыночными целями организации на текущий момент и перспективу.

Основная цель реформы организации – обеспечение успешной работы в условиях рыночной экономики.

Антикризисная деятельность организации в условиях рынка зависит от постоянного решения следующих задач:

- обеспечения инвестиционной привлекательности организации на рынке;
- создания современной системы управления различными проектами;

- достижения прозрачности финансово-экономических потоков для участников, инвесторов, кредиторов;
- создания современного эффективного менеджмента;
- постоянного совершенствования рыночных механизмов привлечения финансовых средств;
- создания необходимой системы профессиональной подготовки и переподготовки персонала.

Стратегические антикризисные меры должны проводиться не отдельной программой, а органически вписываться в общий стратегический процесс реформирования организации. Программа стратегических антикризисных мер должна содержать рекомендации по формированию механизма стратегического управления организации и определять порядки выработки общей стратегии развития организации.

Существующая схема постановки и реализации стратегии в организации следующая:

- анализ положения организации на рынке;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;
- анализ эффективности управления в организации;
- выработка оптимальной стратегии.

Осуществление вышеприведенной схемы проводится на основе прогнозов развития рынка, выявления сильных и слабых сторон организации на рынке, но обязательно в соответствии с требованиями антикризисного планирования.

Для реализации сугубо антикризисных задач необходимы также специфические приемы и действия.

По своей внутренней структуре любые стратегические меры, предпринимаемые организацией, всегда носят инновационный характер, так как они основаны на инновациях в экономическом, производственном или сбытовом секторе деятельности организации. Так как антикризисные процессы в организации основаны на стратегических и инновационных элементах, то это позволит существенно изменить механизм их реализации.

Переход к рыночной экономике существенно изменяет роль инновационного процесса в деятельности организации. Инновационный

процесс становится основным в работе организации в рыночных условиях, так как инновационная деятельность организации в условиях рынка ориентирована на его запросы. Это определяет всю систему инновационных мероприятий, независимо от их целевых установок. В кризисных ситуациях инновационный процесс имеет более конкретный характер, помогает за счет инновационных мер сконцентрировать усилия на самых важных направлениях в хозяйственной деятельности.

Необходимость в антикризисных инновационных мерах, проводимых в организации, существует постоянно. Поэтому реализация антикризисных инновационных мероприятий должна проводиться на основе постоянного анализа рыночных преобразований. Особенно важно реализовывать антикризисные инновационные мероприятия не только при решении оперативных-тактических задач, но и при решении стратегических задач.

Таким образом, требования, предъявляемые к системе целей в антикризисном процессе в организации, следующие:

- 1) наличие целевой установки для начала антикризисного процесса, так как отсутствие определенности цели исключает возможность проведения антикризисных действий в организации;
- 2) наличие достаточных ресурсов для достижения поставленной цели;
- 3) антикризисные мероприятия в организации должны соответствовать инновационному процессу в постановке целей.

Таким образом, механизм антикризисного согласования можно охарактеризовать как совокупность методов и средств согласования величины вводимых ресурсов, направляемых на противодействие дестабилизирующим явлениям с учетом риска возможных потерь. Для этого необходимо:

- установить четкую картину состояния внешней среды организации;
- определить важнейшие для организации факторы внешней среды;
- определить степень влияния каждого из них;
- проанализировать состояние внутренней среды организации.

2.3. Анализ состояния внешней среды организации

К факторам внешней среды можно отнести следующие:

- международные факторы, связанные с мировыми тенденциями развития общества, и мероприятия по проблематике конкретной организации;
- политические факторы, связанные с политической сферой жизни общества, ее стабильностью, политическими преобразованиями в стране, криминальной обстановкой и т. п.;
- экономические факторы, связанные с экономическими характеристиками, такими как удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции других фирм, дефицит бюджета страны, среднегодовые темпы инфляции и т. п.;
- социально-демографические факторы, связанные с характеристиками населения страны, такими как продолжительность жизни в стране, жизненный уровень населения страны, рождаемость и смертность населения, миграция населения, структура населения по доходу и т. п.;
- правовые факторы, связанные со стандартизацией, защитой прав потребителей, антимонопольным законодательством, внешнеэкономической деятельностью, прокурорским надзором и т. п.;
- экологические факторы, связанные с экосистемой страны, урбанизацией городов, численностью их населения и т. п.;
- природно-климатические факторы, связанные с состоянием природных ресурсов, наличием неразработанных природных ресурсов, климатическими условиями и т. п.;
- научно-технические факторы, связанные с долей изобретений и патентов страны в мировом научном сообществе, уровнем автоматизации производства, уровнем компьютеризации и т. п.;
- культурные факторы, связанные с уровнем образования населения, обеспеченностью объектами культуры и т. п.

Наряду с вышеперечисленными факторами макросреды, существуют и факторы микросреды. К ним можно отнести наиболее значимые для деятельности организации, такие как:

- факторы, определяющие поставщиков, к ним можно отнести условия поставки сырья, материалов, комплектующих изделий, инте-

гральный показатель их качества, качество нормативно-методической и технико-экономической документации и т. п.;

- факторы, определяющие потребителей, к которым можно отнести показатели запросов потребителей товаров организации, показатели изменения параметров рынка товаров, доходы потребителей, сегментацию рынка и т. п.;

- факторы, определяющие рыночных конкурентов, – это конкурентоспособность, организационно-технический уровень производства конкурентов, прогнозирование цен товаров основных конкурентов, стратегия конкурентов на рынке и т. п.;

- факторы, определяющие маркетинг посредников, к ним можно отнести стратегию посредников, их участие в продвижении товаров, в установлении связей с кредитно-финансовыми учреждениями и т. п.;

- факторы, определяющие налоговую систему и внешнеэкономическую деятельность, к которым можно отнести влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий, наличие предложений по совершенствованию законодательства по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности и т. п.

Перечисленные факторы микро- и макросреды необходимо ранжировать по степени их влияния на организацию.

В итоге появится четкая картина внешней среды организации, позволяющая перейти к этапу вывода организации из состояния кризиса.

2.4. Исследование конъюнктуры рынка

Понятие конъюнктуры рынка можно определить как соотношение между спросом и предложением как по отдельным группам товаров, так и по товарной и денежной массе в целом. Конъюнктура зависит и определяется масштабами и скоростью обновления производства, динамикой цен и денежных доходов, методами маркетинга. Для организации, находящейся в состоянии кризиса, конъюнктура рынка и определяет в большей степени антикризисную программу менеджмента.

Цель исследования конъюнктуры рынка состоит в определении степени влияния организации на состояние рынка, а также перечня мер по росту этого влияния.

Исследование конъюнктуры рынка предполагает:

- использование различных по критерию возникновения источников информации;
- сочетание анализа характеризующих конъюнктуру рынка показателей с его прогнозом;
- применение различных методов анализа и прогнозирования.

Использование различных по критерию возникновения источников информации предполагает наличие 1) общей и специальной информации, такой как 2) коммерческая и 3) узкоспециальная.

1. Общая информация состоит из характеристики рыночной ситуации в целом. Это официальные источники отраслевой и государственной статистики.

2. Коммерческая информация состоит из данных деловой документации и данных информационного обмена с партнерами.

3. Специальная информация состоит из данных, полученных в результате мероприятий по изучению рынка.

Главная задача исследований конъюнктуры рынка заключается в определении показателей с их количественными и качественными характеристиками, которые позволят найти закономерности и понять особенности развития спроса и предложения для выяснения рыночной конъюнктуры. Эти показатели можно определить в таких категориях, как: ассортимент товаров, обновление товарного ассортимента, обеспеченность материалами, сырьем, производственными мощностями, запасы товаров, уровень брака, наличие рекламаций, изменение доли рынка организации и конкурентов, изменение в спросе потребителей, динамика цен и т. п.

Анализ и прогноз показателей, характеризующих конъюнктуру рынка, означает постоянный анализ динамики производства товара в соответствии с существующими заявками оптовых покупателей и анализом дальнейшего развития рынка. Результаты этого анализа позволят выработать меры по устранению диспропорций в работе организации.

Предпочтителен краткосрочный прогноз показателей конъюнктуры рынка, так как он более точный по сравнению со средне- и долгосрочным за счет информации о факторах конъюнктуры рынка. С учетом этой специфики прогноза показателей конъюнктуры рынка для его осу-

ществления лучше применять экономико-статистические методы анализа и модели прогнозирования, предусматривающие определение структурных показателей путем обработки и изучения динамических рядов.

Расчеты вероятных значений показателей конъюнктуры носят многовариантный характер, так как:

- любая расчетная величина имеет вероятностный характер;
- один и тот же показатель может быть рассчитан с использованием различных методов;
- расчеты должны осуществляться с учетом различных значений соответствующих параметров.

В итоге результаты исследований конъюнктуры рынка можно представить в виде документов:

- обзор по обобщающим характеристикам рынка;
- анализ динамики общеэкономических и отраслевых показателей;
- тематический обзор конъюнктуры;
- оперативный анализ конъюнктурной информации.

Из перечисленных документов наиболее общим является сводный обзор, который содержит следующие разделы.

1. *Оценка конъюнктуры рынка в текущем периоде.* В этом разделе анализируется информация о производстве, поставке, продаже и запасах товаров, ритмичности поставок, о работе по обновлению продукции, повышению качества. Результаты оценки работы организации отражают ход поставок товара, его качество, данные о рекламациях, о нарушении договоров на поставку.

2. *Прогноз основных показателей рынка.* Здесь отражаются основные тенденции развития конъюнктуры рынка, сведения о том, какие товары будут на рынке в недостатке, какие в избытке.

3. *Предложения и рекомендации.* Приводятся результаты анализа в виде перечней товаров, выпуск которых необходимо сократить, увеличить или прекратить, а также предлагаются меры по нормализации рынка сбыта.

Для проведения исследований конъюнктуры рынка организации необходимо иметь квалифицированных специалистов.

2.5. Определение емкости рынка

При проведении антикризисных мероприятий важно определить емкость рынка как возможный объем реализации товаров при данном уровне цен. Емкость рынка товара характеризуется размерами спроса на конкретный вид товара и величиной предложений. Существуют два уровня емкости рынка – потенциальный, определяемый общественными потребностями на данный вид товара, и реальный, т. е. складывающийся в действительности. Эти уровни могут совпадать и не совпадать.

Емкость рынка как характеристика зависит от множества факторов, основные из которых:

- объем и структура товарного предложения;
- ассортимент товарного предложения;
- качественные характеристики товара;
- покупательная способность населения;
- численность и социальный состав населения;
- насыщенность рынка данным видом товара;
- географическое расположение рынка, климатические условия;
- национально-бытовые традиции и т. п.

Факторы, определяющие емкость рынка, находятся в постоянно изменяющихся причинно-следственных связях между собой. Поэтому необходимо постоянно производить их мониторинг с временной фиксацией, которая отражается в аналитических таблицах, динамических графиках и диаграммах, по результатам анализа которых проводится количественная и качественная оценка. Собранная информация обрабатывается с использованием статистических методов (группировки, индексного и графического построения динамических рядов). Далее выявляются причинно-следственные связи, на основании которых определяется емкость рынка.

Емкость рынка определяется в результате процедуры прогнозирования. Существуют следующие виды прогнозирования: конъюнктурное (3–6 месяцев), краткосрочное (1–2 года), среднесрочное (3–5 лет), долгосрочное (5–10 лет) и перспективное (более 10 лет).

Для определения емкости рынка используются в основном три дополняющие друг друга группы методов прогнозирования:

- анкетирование, используемое в тех случаях, когда причинно-следственные связи не могут быть описаны с помощью уравнений (например, метод Дельфи и метод «мозговой атаки»);

- экстраполирование, основанное на изучении тенденций процессов, отражаемых в виде динамических рядов, на основе разработанных моделей регрессивного типа;

- аналитическое моделирование, основанное на построении модели, отражающей внутренние и внешние взаимосвязи факторов рынка.

Результат всей работы по определению емкости рынка – это комплексный аналитический обзор состояния рынка и многовариантный прогноз развития рынка с учетом тенденций изменения влияющих на него внутренних и внешних факторов.

2.6. Анализ состояния внутренней среды организации

Анализ состояния внутренней среды организации необходим для определения ее потенциала в кризисных ситуациях. Внутренняя среда организации определяется переменными: цели, структура, технологии, люди.

Если организация находится в состоянии кризиса, это значит, что она не достигла поставленных целей, не сумела в должной мере реализовать все свои возможности, которыми являются: выживаемость, результативность, эффективность, производительность.

Структура организации – это разработанная система для наиболее эффективной работы организации в условиях кризиса. Если организация оказалась в состоянии кризиса, то следует искать причину этого, прежде всего – в дефектности ее структуры.

Каждая организационная структура должна строиться с учетом выполнения необходимых условий для данного конкретного сегментарного положения организации на рынке, особенно в условиях кризиса, для чего следует рассмотреть следующие положения:

1. Необходимость характера выполняемой организацией работы. Это достигается разделением общего комплекса работ на отдельные участки с последующим анализом каждого из них. Проводится анализ: деятельности, решений, отношений, контактных лиц, различных влияний.

2. Как происходит распределение работы между отдельными позициями менеджмента: установленные нормы и объем должностных обязанностей менеджеров любого уровня управления, уровень взаимодействия всех сотрудников организации.

3. Рассмотреть построение системы подразделений организации, проанализировать группы элементов менеджмента организации в соответствии с выполняемой работой, проанализировать соответствие подразделения организации существующим в ней производственным требованиям.

4. Проанализировать правильность распределения обязанностей и полномочий в организации каждого сотрудника, характер его взаимодействия с другими сотрудниками.

При построении схемы функционирования организации следует учитывать следующее:

- схема должна быть доступна для понимания и содержать минимальное число деталей;

- схема должна отражать реальную структуру организации;
- формализм в создании схемы недопустим.

Правильно составленная схема позволяет оперативно обнаружить «слабые места» организации, накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса, позволит выделить линии взаимозависимости и отношений внутри организации, просмотреть структуру управления организацией.

В дальнейшем схему можно использовать в качестве основы для антикризисной реорганизации организации. Построенная схема управления будет постоянно изменяться под воздействием многих причин, например кадровых перемещений. Для исследований кризисного состояния организации в схему необходимо постоянно вносить необходимые изменения, тогда схема будет нести информацию, необходимую для анализа причин кризиса.

Проводя анализ внутренней среды организации, необходимо изучить перечень должностных обязанностей с подробным описанием производственных обязанностей, взаимоотношений, полномочий, распределение обязанностей в организации, т. е. масштабы полномочий и меры ответственности по каждой должности и выполняемые при этом функции.

В итоге проделанного анализа структуры организации нужно четко определить ее соответствие классическим принципам управления [2].

Так же для анализа кризисного состояния организации необходимо рассмотреть другую не менее важную составляющую внутренней среды организации, а именно устаревшие, малоэффективные технологии, применяемые в организации. Для этого следует провести их сопоставительный анализ по отношению к технологиям, используемым наиболее успешными конкурентами организации.

С этой целью выделяются определяющие данную конкретную технологию количественные и качественные технологии; для каждой устанавливается цифровой диапазон баллов.

Далее группе экспертов предлагается оценить характеристики каждой из сопоставляемых технологий в обозначенном цифровом диапазоне баллов. После этого все характеристики ранжируются экспертами по степени важности путем присвоения каждой определенного цифрового значения – весового коэффициента. Затем по каждой из сравниваемых технологий составляется так называемая весовая функция, представляющая собой сумму произведений оценки в баллах каждой характеристики технологии на ее весовой коэффициент. После сопоставления полученных цифровых значений всех весовых функций делается заключение об эффективности каждой технологии.

Также необходимо проанализировать кадровый состав организации – не менее важную составляющую внутренней среды организации. Существует формальный и неформальный подход к оценке кадрового состава организации. К формальному подходу относятся изучение документов, проведение тестирования; к неформальному – интуитивные способы. Методология проведения таких оценок описана в специальной литературе по психологии и будет рассмотрена в 3-й главе.

При оценке кадров, работающих в менеджменте организации, необходимо обратить внимание на наличие таких черт личности сотрудников, как системность знаний, эрудиция и кругозор, обладание знаниями маркетинга, экономики, последних достижений НТП, коммуникабельность, умение находить общий язык с людьми разных мировоззрений, привычек, характеров, стремление к новому, высокая степень динамизма, дипломатичность, умение гасить конфликты, знание

иностранных языков, проведение рациональной политики в сфере менеджмента организации.

Как будет показано ниже (глава 3), три четверти проблем менеджмента лежит в области психологии. В личностном плане менеджерам должны быть присущи также такие черты, как пунктуальность, широта души, высокая культура, жизнерадостность.

Процесс конкуренции можно определить как возможность конкурировать в конкурентной среде, которая определяется прежде всего: способностью поставщиков оценивать конкурентные предложения покупателей, появлением среды конкуренции, появлением аналогичных товаров, появлением среды соперничества между имеющимися конкурентами, способностью покупателей грамотно оценить конкурентные предложения.

Аналитикам менеджмента организации следует оценить каждую из вышеперечисленных пяти составляющих с точки зрения влияния их на организацию. Эта оценка должна быть проведена аналитиками организации, опираясь на анализ конкретной конкурентной среды, которая определяется характеристикой:

- людских ресурсов организации;
- земельных, почвенных ресурсов и ресурсов недр;
- информационных ресурсов;
- ресурсов денежной массы;
- инфраструктуры региона;
- характеристикой политической, экономической, демографической и культурной сфер, в которых осуществляет свою деятельность организация.

В литературе по менеджменту [2] выделяют пять наиболее типичных инноваций, дающих фирме конкурентное преимущество:

- 1) новые технологии, поскольку именно они создают новые возможности для производства товаров и услуг;
- 2) учет изменившихся запросов потребителей, ибо зачастую случается так, что фирмы, которые не заметили этого обстоятельства или оказались не в состоянии на него отреагировать, проигрывают конкурентную борьбу;

3) использование нового сегмента или перегруппировка существующих сегментов рынка. Это дает возможности организации не только найти дополнительную группу покупателей, но и создать более эффективный способ производства, найти новые подходы к определенной группе покупателей;

4) влияние либо на изменение стоимости компонентов производства (например, рабочей силы, сырья, энергии, транспорта, связи и т. п.) у поставщиков, либо на появление новых компонентов, которые целесообразно использовать в производстве продукции. Организация может добиться конкурентного преимущества, приспособившись к новым условиям, в то время как ее конкуренты «связаны по рукам» капиталовложениями и существующей практикой ведения бизнеса;

5) адекватное реагирование на изменения правительственного регулирования в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, требования к новым отраслям, торговые ограничения. Быстрая адаптация организации в указанных областях, работа «на опережение» конкурентов – еще один из источников конкурентного преимущества.

Аналитики организации на основе этих пяти инноваций должны проанализировать динамику изменения факторов конкурентной среды и дать рекомендации по изменению политики организации в области новаций, дающих конкурентные преимущества. Это очень важный параметр, так как его недооценка приводит к переходу организации в состояние кризиса.

В теории конкуренции [1] рассматриваются два вида конкурентных преимуществ, которые могут быть использованы организацией: малые издержки и специализация (дифференциация) качества товара.

Под малыми издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. Иными словами, этот тип конкурентного преимущества требует обеспечения малых затрат и более коротких сроков всего цикла операций с товаром – от конструкторской проработки до продажи потребителю. При этом очевидно, что неспособность фирмы выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из ее звеньев.

Специализация (дифференциация) качества товара означает способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это «премиальную» цену, т. е. цену более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ фирма должна выделяться среди конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Успешная стратегия конкуренции, как показывает теория [2], должна опираться только на какой-либо один вид конкурентного преимущества, например привлечение покупателей конкурентной ценой товара, либо на специализацию товара.

Таким образом, чтобы организация смогла выйти из состояния кризиса, необходимо решить две проблемы: проблему выбора миссии организации и проблему нахождения средств, ведущих к реализации определенной миссии.

Для решения этой задачи может возникнуть ситуация выбора: 1) либо изменить характер бизнеса, что требует перестройки системы целей фирмы и, возможно, радикального изменения ее научно-производственного, кадрового потенциала; 2) либо искать решение в рамках прежних целей путем реализации системы мероприятий, проведение которых даст лучший эффект.

Первая ситуация потребует создания новой организации.

Вторая ситуация потребует применения действенной антикризисной стратегии.

Для решения этой задачи необходимо сделать нижеследующее.

1. Выяснить предыдущую стратегию организации, используя оценку по пяти внешним признакам, таким как объемы деятельности организации, степень разнообразия продукции, диверсифицированность организации, объемы приобретений организации, объемы продаж собственности организации, а также структура деятельности организации, мероприятия, проводимые в организации против внешних угроз.

Также необходимо учитывать в анализе существующей стратегии организации и внутренние факторы: цели организации, критерии распределения всех ресурсов организации, существующую структуру ка-

питательных вложений по производимой продукции, уровень проводимых НИОКР, стратегии организации в маркетинге, производстве, кадровой политике, управлении финансами.

2. Необходимо проанализировать портфель продукции организации. Этот анализ состоит из следующих действий:

- определить уровень портфеля продукции организации;
- зафиксировать стратегические единицы бизнеса (СЕБ);
- провести позиционирование хозяйственного портфеля организации через матрицу анализа деятельности;
 - выбрать переменные, по которым будет проводиться анализ;
 - определить параметры матрицы анализа портфеля продукции;
 - выбрать переменные, по которым будет проводиться анализ;
 - измерить силы бизнеса по следующим переменным: доля рынка, рост доли рынка, доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство по качеству, издержки, прибыль;
 - провести сбор и анализ данных по основным четырем направлениям: привлекательность отрасли в целом, конкурентная позиция организации, оценка угроз для организации, оценка ресурсов организации;
 - построить матрицы портфеля продукции организации с последующим анализом;
 - определить динамику изменения матриц продукции для последующего выяснения характеристик прогнозируемого состояния портфеля продукции.

3. Далее выбирается антикризисная стратегия на основе характеристик состояния организации, для чего необходимо провести анализ: сильных сторон отрасли и сильных сторон организации; стратегических целей организации; целей менеджмента высшего звена управления организацией; финансовых ресурсов организации; квалификационного рейтинга работников организации; обязательств организации; зависимости от внешней среды; временного фактора в реализации новой антикризисной стратегии.

Основной критерий оценки новой антикризисной стратегии организации – это вероятность достижения поставленных основных целей, для чего в рамках новой антикризисной стратегии необходимо учесть

соответствие новой антикризисной стратегии требованиям и условиям окружения. Для этого необходимо оценить требования со стороны основных субъектов окружения фирмы, а также оценить факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукции организации.

Необходимо рассмотреть соответствие новой антикризисной стратегии возможности организации по критерию приемлемости риска, т. е. оценить оправданность риска по трем направлениям: 1) реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; 2) к каким негативным последствиям для организации может привести ее провал; 3) оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь.

Таким образом, изучив внутреннюю и внешнюю среды, в которых организация функционирует, можно определить основные направления, которые приведут к положительному эффекту в управлении организацией, что невозможно без изучения современных подходов к психологическому аспекту в управлении организацией (см. следующую главу).

2.7. Стратегия антикризисного управления организацией

Выработка стратегии осуществляется на основе приведенных прогнозов развития рынков выпускаемой продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственного состояния и эффективности управления предприятием, а также анализа сильных и слабых сторон организации. Основные параметры стратегии содержат характеристики: региона или территории, на которую направлен сбыт; степени географической дифференциации сбыта; доли рынка, которую предполагается занять; группы потребителей, на которую направлен сбыт; концепции маркетинга; выбора вида стратегии; требуемой квалификации и практического опыта, необходимого для реализации данной стратегии.

При выборе стратегии особое внимание необходимо уделить причинам кризиса производственной организации, которые могут быть самыми различными [17] (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Систематизация причин кризиса

В настоящее время их принято делить на внешние и внутренние. Как правило, анализ производственного потенциала предприятия с целью определения возможностей его борьбы с надвигающимися кризисными явлениями начинается с анализа внешних факторов (причин). Обычно выделяют четыре фактора [17].

1. *Межгосударственный фактор.* На этом уровне функционируют сверхсложные объекты, действуют совокупности экономических гиперциклов либо циклы очень большой длительности, как, например, этнические циклы длительностью около 1200–1400 лет. Антикризисное управление и регулирование должны четко вписываться в суперглобальные тенденции развития общества, производства, науки и т. д. Поэтому необходимо учитывать следующее. Во-первых, техника в настоящее время меняет свою суперглобальную функциональную направленность. Если раньше она создавалась для удовлетворения внешних человеческих потребностей (разнообразная инструментальная деятельность, приведение в движение частей машин и агрегатов и т. д.), то в настоящее время начинают функционировать технические системы, связанные с внутренними потребностями. Естественно, что пока это довольно простые устройства. Но тенденция явно налицо, и не считается с ней уже нельзя.

Во-вторых, техника меняет свою структуру, все более и более усложняясь. В настоящее время существуют технические системы, имеющие в своем составе три подсистемы: инструментальную (непосредственно взаимодействующую с предметом труда и выполняющую основную наперед заданную человеком функцию), двигательную (приводящую в движение инструментальную и другие подсистемы), управляющую (подающую сигналы к выполнению подсистемами своих функций в нужном режиме). При этом человек берет на себя следующие функции (выполняет роль подсистем технической системы): анализирующую, диагностирующую, прогнозирующую, программирующую и планирующую. В последнее время с внедрением компьютерной техники начинают создаваться и действовать технические системы с диагностирующими и планирующими подсистемами. Поток крупных технических инноваций прежде всего связан с этими преобразованиями.

В-третьих, поток социальных инноваций будет обязательно связан со структурой общества в целом.

Специалисты, занимающиеся антикризисным управлением, должны учитывать вышесказанное. Система обучения и переподготовки менеджера должна в обязательном порядке освещать состояния суперглобального уровня экономики. Как показывает опыт, в том числе и нашей страны, отсутствие учета тенденций развития на данном уровне приводит к ошибкам стратегического плана, и, как правило, к возникновению глобального кризиса.

2. *Государственный фактор.* На этом уровне изучаются проблемы, связанные с циклами длительностью около 50–100 лет. На этом уровне используемые менеджерами по антикризисному управлению методы, как правило, базируются на так называемом функциональном подходе, который предусматривает рассмотрение объекта исследования не с точки зрения его внутреннего строения, особенностей субстратной основы, а с точки зрения функционирования объекта, связей с окружающей средой.

К внешним факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность предприятия, можно отнести: размер и структуру потребностей населения; уровень доходов населения, а следовательно, и покупательную способность (сюда же могут быть отнесены уровень цен и возможность получения потребительского кредита, что существенным образом

влияет на предпринимательскую активность); политическую стабильность и направленность внутренней политики; развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность; международную конкуренцию. Зарубежные фирмы в одних случаях выигрывают за счет дешевого труда, а в других – благодаря более совершенным технологиям.

На финансовом положении большинства предприятий негативно сказываются и последствия общеэкономического спада, инфляции. Им часто сопутствует полоса слияний и неожиданного возникновения иных конкурентов.

Механизмы кризиса, непосредственно вызванные общеэкономическим спадом, формируются на стадии общего циклического подъема, когда осторожность покидает даже банковские структуры, которые начинают увеличивать займы. Предприятия, в которые они вкладывают средства, выглядят вполне устойчивыми и сильными. Но крах этих предприятий наступает почти мгновенно из-за резкого спада рентабельности, который происходит в результате столь же резкого сдвига цен на товары.

Бороться с кризисом, имеющим национальные масштабы, отдельному малому или среднему бизнесу не по силам. Но в их возможности проводить гибкую политику, способную значительно смягчить негативные последствия общего спада.

Еще одним наиболее сильным внешним фактором, влияющим на развитие кризисных процессов, являются так называемые технологические разрывы. Заметим, что и международная конкуренция оказывает влияние именно новыми технологиями и товарами. Этой проблеме следует уделять особое внимание.

Для каждой подсистемы существуют пределы роста. Те же процессы, которые сформировали систему, на поздних этапах становятся ее ограничителями.

Циклическая модель смены технологических укладов исходит из того экспериментального факта, что ни одно направление развития науки и техники не прекращает своего существования, а наоборот, набирает силу оттого, что на его базе начинается становление новый технологический уклад.

3. *Фирменный фактор* [17]. По данным современной экономической науки, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (фирма, предприятие), специализирующаяся в области удовлетворения определенной общественной потребности за счет выпуска продукции, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники – уходящему, господствующему и перспективному.

Каждое поколение техники проходит в своем развитии обособленный жизненный цикл, поэтому стабильная величина совокупного дохода организаций обеспечивается правильным распределением усилий между сменяющимися друг друга поколениями техники.

Поэтому для более достоверного выявления и прогнозирования тенденций развития каждого поколения соответствующей техники на всех стадиях его жизненного цикла необходимы знания о технических и технологических возможностях каждого из сменяющих друг друга, т. е. конкурирующих, поколений техники.

4. *Индивидуальный фактор*. На этом уровне функционируют отдельные, конкретно выделенные системы. Каждая из систем данного уровня развивается по своим законам и закономерностям. С точки зрения анализа существующего потенциала организации на этом уровне необходимо выделить степень подготовленности конкретной личности к осуществлению антикризисной деятельности.

Рассмотренные уровни анализа существующего потенциала организации являются функциональными.

Другой подход заключается в анализе конкретных факторов, которые служат непосредственным катализатором кризисной ситуации вне зависимости от их уровня. Успехи и неудачи деятельности организации следует рассматривать как взаимодействие внешних и внутренних факторов. Однако на уровне конкретной организации выдвигаются свои конкретные цели, которые могут быть классифицированы самым различным образом, но при этом надо выделить стратегические и тактические цели. К стратегическим можно отнести: 1) определяющие жизнедеятельность системы в целом; 2) связанные со всем переходным периодом, включая интервалы времени, в течение которых происходит смена тенденций; 3) связанные с миссией организации.

Таким образом, стратегии антикризисного управления можно классифицировать следующим образом: стратегия приближения и стратегии невмешательства.

В зависимости от характера привлекаемых ресурсов можно выделить стратегии антикризисного управления, при которых: не происходит привлечения дополнительных ресурсов; привлекаются внутренние ресурсы управляемой системы; помимо внутренних используются заимствованные ресурсы.

Общие меры антикризисного регулирования деятельности организации представлены на рис. 2.2 [17].



Рис. 2.2. Общие меры антикризисного регулирования деятельности организации

В зависимости от периода принятия и реализации антикризисных управленческих решений все стратегии антикризисного управления классифицируются следующим образом [17]:

- стратегия «упреждения» (до начала проявления явлений переходных процессов);
- стратегия «совпадения» (управленческие решения принимаются и реализуются в период протекания собственно переходного периода);
- стратегия «следования» (управленческие решения принимаются и реализуются после протекания процессов переходного периода), как правило, на практике использовалась именно третья стратегия, т. е. с кризисом или катастрофой начинали бороться уже после того, как они реализовывались.

В настоящее время применительно к организациям, попавшим в определенную экономическую ситуацию, в зависимости от глубины кризиса стали использовать управленческие действия двух базовых типов: возрождающие (санация, внешнее управление) и деструктурирующие (добровольная ликвидация, банкротство).

Особое место в перечне мероприятий антикризисного управления занимает банкротство. Учитывая значимость и специфику деятельности, связанной с банкротством, следует отметить, что банкротом не может быть объявлен никто, кто не попал в кризисный период, а попадание в кризисный период автоматически не означает признания банкротом. Исходя из вышесказанного, банкротство – это всегда кризис. Банкротство – не единственный инструмент антикризисного управления, наилучшим инструментом для борьбы с кризисами является стратегия «упреждения». Чтобы применить стратегию «отчуждения», необходимо уметь прогнозировать кризисы.

Особое значение в связи с этим имеют механизмы финансового оздоровления и банкротства неплатежеспособных организаций, позволяющие восстанавливать те из них, которые имеют потенциал и способны производить конкурентоспособную продукцию.

Поэтому процедуры банкротства в настоящее время – наиболее эффективный инструмент структурной перестройки экономики, повышения качества управления предприятиями и обеспечения благоприятного инвестиционного климата.

Глава 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ПЕРИОДЫ УГРОЗ КРИЗИСНОГО ХАРАКТЕРА

Предисловие

Несколько лет назад, проведя многолетнее исследование студентов одного из университетов Санкт-Петербурга (будущих менеджеров, маркетологов, специалистов по управлению) по поводу динамики психофункционального состояния, начиная с первого курса и завершая мониторинг непосредственно перед выпускными экзаменами, мы получили, прямо скажем, не совсем утешительные результаты. Прохождение первой стадии формирования групповой идентификации (Z1) (а надо отметить, что маркировка групп не обязательно совпадает с курсом, на котором учились обследованные нами студенты; кто-то из них проходил эти фазы в «ускоренном режиме», а кто-то, наоборот, не успевал за всей группой) не выделялось никакими экстраординарными отклонениями: перед нами предстали будущие управленцы, которые еще мало адаптированы, легко поддаются влиянию внешних факторов (особенно социального плана), большинство из них «слабо держит удар» (тревога перед необходимостью публичного выступления, утомление и перенапряжение после сессии, апатия и легкая депрессивность в период зимних, а затем и летних каникул, во всяком случае – в начальный их период). Далее, проходя стадию групповой идентификации (Z2) (чаще всего где-то к окончанию 3-го курса) отмеченные выше негативные проявления социальной дезадаптации в большей степени нивелируются и приобретают характер в основном единичных проявлений. Однако ближе к выпускным экзаменам (Z3) наступает некий эффект «коммуникативно-информационной пресыщенности»: частая раздражительность, проявления фрустрации, склонность к отчуждению, нетерпимость к критике и откуда-то возникшая скрытая агрессивность, негативные факторы группового взаимодействия. У некоторых из них опять возвратились случаи периодической тревоги, необъяснимой быстрой утомляемости,

нервно-психического истощения. По первому впечатлению напрашивается «самое простое» объяснение: мол, к концу 5-го года обучения проявляет себя накопившаяся усталость, люди надоедают друг другу, своими мечтами каждый из них уже живет «великими свершениями» в будущей самостоятельной жизни и прочее. Однако в индивидуальных беседах ни один из них не подтвердил эти предположения. Совсем наоборот: ребята желали общения, продолжали с жадностью постигать секреты будущей профессии, у них не было причин к отчуждению друг от друга. Отмечались ли невротические проявления? – да, отмечались, но не носили систематического характера. Но тем не менее обнаруженное явление как-то не очень вписывалось в традиционные рамки общепринятых классификаций.

В своих исследованиях мы, как обычно, пользовались теми рекомендуемыми методиками, которые призваны охватить как индивидуально-личностные характеристики, так и параметры процессуального жизнеобеспечения (памяти, внимания, мышления) и самого чувствительного индикатора сложившейся функциональной системы – тонкую психомоторику контингента испытуемых. Однако, по нашим многолетним исследованиям представителей различных таксономических групп, мы посчитали целесообразным выделить методом логистической регрессии несколько наиболее чувствительных параметров психомоторного комплекса, *соотношение* которых четко указывало на признаки большей или меньшей социальной адаптированности исследованных групп (и при этом ликвидировать неизбежное в любых комплексных исследованиях дублирование^{*}. В данном случае стало понятно, что традиционные подходы уже не могут служить гарантией нужных и точно отражающих ситуацию прогностических рекомендаций.

Самое интересное – по расспросам многих специалистов с многолетним опытом работы в строительстве, в производственных сферах, в управлении высшего и особенно среднего звена, мы столкнулись с очень похожими впечатлениями о своем самочувствии, что и у наших испытуемых. Но там можно было объяснить эти ухудшения и расстрой-

^{*} См., например, Клиценко О. А., Самороднов О. В. Оценка психофункциональных качеств человека с помощью моделей, полученных на основе данных психомоторики // Вестник Владимирского Государственного университета им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Владимир: Изд-во ВГУ им. А. Г. и Н. Г. Столетовых, 2014. С. 143–151. Сер.: «Педагогические и психологические науки».

ства распространенным в наше время явлением «профессионального выгорания», являющимся частью более широкого понимания синдрома «эмоционального выгорания», довольно подробно разработанного в последнее время (ознакомиться с этим можно, к примеру, по [http://edit.muh.ru/content/mag/trudy/11_2008/05.pdf]). Однако в описываемом случае со студентами испытуемые еще не стали такими профессионалами, они только-только постигают азы будущей профессии, демонстрируя тем не менее признаки некоего «псевдовыгорания».

Налицо был некий кризис, требующий внимательного комплексного анализа. Чтобы подтвердить или опровергнуть наши опасения, мы обратились к специалистам по математическому моделированию социальных процессов; к этому времени появился очень эффективный метод энтропийного моделирования стохастических систем (автор – проф. А. Н. Тырсин, ЮУрГУ, кафедра «Прикладная математика и программирование», г. Челябинск) [Тырсин А. Н., 2016]. Любезно откликнувшись на нашу просьбу, математики, глубоко проанализировав присланные нами мониторинговые данные, пришли к однозначному решению. Вот фрагмент их отчета.

«Проведение сравнительного энтропийного анализа испытуемых из групп (Z1) (Z2) и (Z3) по обучающей выборке и найденным информативным диагностическим признакам:

Сформированное классифицирующее правило не позволяет проанализировать различия в группах с позиции системного анализа. Поэтому для выполнения энтропийного анализа по сформированным информативным признакам для каждой из трех групп был применен метод нормальной аппроксимации многомерных данных. Результаты приведены в таблице ниже.

Результаты проведенного расчета энтропийного анализа трех групп

*Энтропии: **НV** – хаотичности, **HR** – самоорганизации, **Н** – общая.*

	НV	HR	Н
Z1 =	24,33482	– 1,42112	– 22,9137;
Z2 =	21,01462	– 2,75953	– 18,25509;
Z3 =	22,39229	– 3,25425	– 19,13803.

Из результатов, представленных в таблице, можно сделать следующие выводы:

Группа 1 имеет наибольшие значения энтропий хаотичности и самоорганизации. Это означает, что люди из этой группы:

- *обладают большим разнообразием в проявлениях своих действий, эмоций и т. д. из-за большей вариации элементов системы;*
- *менее организованны и собраны из-за менее выраженных связей между элементами.*

Группа 2 имеет минимальное значение энтропии хаотичности, что говорит о наименьшем разнообразии в проявлениях своих действий, эмоций у людей из этой группы по сравнению с другими группами.

Группа 3 имеет минимальное значение энтропии самоорганизации, что характеризует более высокую самоорганизованность людей по сравнению с другими группами, однако наметилась тенденция к повышению энтропийности хаотичности и, как следствие, к возрастанию общего показателя хаотичности».

Нетрудно заметить, что за сухими формулировками специалистов по математическому моделированию прослеживается четкая тенденция к возрастанию порядкообразующих аббераций (как общегрупповых, так и индивидуальных) у студентов ко времени окончания ими высшего учебного заведения.

Суммируя данную информацию, сопоставляя полученные данные с ранее наработанными материалами, наблюдаем картину системной цепи функциональной цикличности (организма или же психики отдельного человека, а также и производственного коллектива), что, в общем-то, подтверждает сформулированные в свое время В. П. Бранским и С. Д. Пожарским законы социальной синергетики в цепи «зарождение – развитие – достижение пика – кризис – затухание» всех живых систем самых различных структур и назначений[†]. А законы функционирования указанных категорий саморегуляции на каждом из этапов всецело подчинены открытым П. К. Анохиным законам жизнедеятельности «функциональных систем». Перед нами – четко очерченный, убыстренный и несколько даже вычурный пример воздействия на личность сложив-

[†] Бранский В. П., Пожарский С. Д. Социальная синергетика и акмеология. Теория самоорганизации индивидуума и социума. СПб.: Политехника, 2002. 476 с.

шегоса за годы занятий «жизненного стереотипа» (или так называемого «динамического стереотипа» по терминологии И. П. Павлова): привычный распорядок дня, одной и той же сферы будущего применения изучаемые дисциплины, отработанные варианты двигательных, нервно-эмоциональных, коммуникативных и других комплексов привычных навыков – создают специфический интегративный «настрой» – некое фоновое, доминантное психофункциональное состояние, на языке психологии – некое практическое состояние (тревога, фрустрация, депрессия, монотония и др.), сначала способствующее некой стабилизации живой системы для приобретения необходимых знаний, навыков, профессионального опыта, а затем постепенно становящееся преградой для дальнейшего роста и развития личности.

В последнее время мы наблюдаем все чаще, как Нобелевскими лауреатами по экономике становятся специалисты по психологии поведения: такая тенденция стала возможной благодаря обнажившемуся пробелу в неучитываемости психологического фактора в любом из аспектов управленческого процесса. Так, последний лауреат (2017 г.) – проф. Чикагского университета Ричард Талер – получил международное признание за труды в области «анализа принятия экономических решений исходя из психологических предположений». Иными словами, стало невозможно опираться только на «золотые правила» экономических законов. Экономике (и в частности, принятие управленческих решений) делают живые люди, конкретные личности, которые могут быть подвержены самым различным свойствам деструктивного характера по отношению к процессам саморегуляции человека, из-за чего принятое им решение может привести к очень серьезным разрушительным последствиям. Интересно, что лейтмотивом работы таких экономистов является старое положение о том, что любая личность, дабы избежать в своем развитии «застоя» и профессиональной «пробуксовки», должна каждые 5–6 лет искать пути выхода за пределы устоявшихся жизненных стереотипов. Не этим ли объясняются в наше время новомодные тенденции среди поколения, рожденного «после 80-х»: совместное экономическое потребление, создание всевозможных арендных форм общезжития и совместного труда – каршерингов, сообществ «городских кочевников», коворкингов, напрямую способствующих смене обстоя-

тельств бизнеса, проживания и адаптации и, как следствие, требующих постоянного личностного роста, тренировки таких качеств, как креативность и нервно-психическая пластичность, не останавливаясь при этом в своих привязанностях ни к материальным ценностям, ни к социально-ролевым статусам, ни к финансово-кредитным обязательствам. (Хотя и этот новый тренд требует пристального изучения психологами различных специализаций, так как любое новомодное поветрие, как известно, в своем абсурдном максимализме может приобретать весьма негативные и даже разрушительные свойства.)

Из всего вышесказанного становится понятным, что преподавание основ психологии личности (в ее динамическом развитии) в условиях формирования рабочих коллективов, а также ознакомление руководителей управленческого звена самого разного уровня с основами патопсихологии и клинической психологии, с введением в психологию стресса и стрессоустойчивости – назревшая необходимость общегуманитарного образования экономистов-управленцев самого различного уровня.

В данной монографии предпринята такая попытка систематизации полученных знаний в отмеченных направлениях и оформления их в некую «удобоваримую» форму для усвоения специалистами управленческого контингента. Как это получилось – судить нашим уважаемым читателям.

3.1. Проблематика психологического аспекта в управлении организацией

Проблематика саморегуляции, самоконтроля и самоуправления, целенаправленно разрабатываемая специалистами самых различных дисциплин в экономических науках, в своих ключевых (базовых) методологических основах полностью совпадает с теми же целями и задачами, активно изучаемыми в психологических науках. Психологический аспект экономического развития – как общественных коллективов, так и отдельной личности, входящей в этот коллектив, – неотъемлемая часть тех идей и концепций, которые используются учеными для оптимального построения и развития экономических единиц – от рабочей бригады до крупного производственного коллектива, научно-исследова-

тельских или проектно-внедренческих групп разработки новых продуктов экономического развития. Но самым главным, определяющим элементом всех этих концепций, несомненно, является *человек* как субъект деятельности, общения и творчества. Поэтому необходимость рассмотрения особенностей саморегуляции, самоконтроля и стрессоустойчивости как факторов сохранения и укрепления «зоны» оптимального функционирования в любой среде (природной, социальной, техногенной) самого человека как личности, а также особенностей взаимодействия личности с другими личностями, как и взаимодействия групп разных личностей, объединенных общими целями производственной необходимости, как никогда актуальна сегодня, когда становится понятным тот факт, что всякая экономическая теория, пусть трижды замечательная и выверенная математически по всем векторам взаимодействия, просто перестает «работать», если нарушаются законы развития и оптимального взаимодействия в психологии личности, социальной психологии, акмео-синергетике и даже в психофизиологии, нейрофизиологии, психосоматике.

Понятие «саморегуляция» применимо и к деятельности больших социальных систем. Гражданское общество – общество саморегулируемое и самоуправляемое, само вырабатывающее методы саморегуляции, а не ожидающее их от других, вышележащих уровней управления во властной иерархии страны. «В этом смысле можно утверждать, что главное в сути демократии как системы организации самоуправления обществом – не выборы первого лица или разделение властей как самоцель, а то, чему служит и то и другое, а именно – постоянная система *обратных связей*, позволяющая власти действовать и одновременно побуждающая ее корректировать свои действия, когда они начинают расходиться с заявленными целями и критериями эффективности. Под этим углом зрения модная сейчас идея *единой вертикали управления* не только идет вразрез с эволюционными тенденциями, но, что еще хуже, под ее лозунгами происходит последовательный отказ от различных систем обратных связей, начиная с отказа от выборности местных органов власти и контроля СМИ и заканчивая системами отчетности госорганов, подталкивающими к ее различного рода искажениям. Это делает систему практически неуправляемой. Ценятся только положительные обрат-

ные связи, поддерживающие принимаемые решения, но не корректирующие их» [17]; информационная составляющая же положительных обратных связей, как известно, в любой системе не имеет достаточной ценности, и поэтому искусственное акцентирование и насаждение в обществе положительных обратных связей (в условиях всеобщего принижения отрицательных) приводит к искажению и потере реальных ориентиров в усовершенствовании общественной жизни страны.

Традиционно остро на происходящие события реагируют изменения (в массовой психологии народа) основной парадигмы идеологического аспекта экономики, так же, как и изменения научной парадигмы в функциональной психологии академических инстанций. На смену проблемы тождественности человека себе самому в последнее время на передовые позиции выходит проблема динамической устойчивости, «изменяющейся личности в изменяющемся мире» [Асмолов А. Г., 1990]. А это требует изменения стратегии всей жизни и деятельности, настоятельно требующих перестройки всей сложной структуры условий окружающей действительности, ведь *гибкость* – это система пластичной, адаптивной стратегии саморегуляции личности в условиях постоянной динамики; это не что иное, как «незарезервированный для какой-либо конкретной цели потенциал к изменению» [Бейтсон Г., 2000]. Исходя из многих аналитических источников, в современной западной цивилизации (включая Россию) саморегуляция и самоуправление (как индивида, отдельной личности, так и общественной группы) является слабым звеном поступательного развития всего общества [17]: возрастание нервно-психических расстройств, ведущих к закреплению невротизированных синдромов в будущем, формирование, начиная с детского возраста, массы негативных проявлений характера: инфантилизм, безволие и конформизация или, наоборот, – воинствующая импульсивность, а также распространение различных форм зависимостей – стало настоящим бичом западного (а во многих аспектах и нашего) общества последних десятилетий. А зависимость, как известно, это прежде всего патология саморегуляции и самоконтроля. Выход из такой кризисной ситуации один – принять сложность мира (а не пытаться уйти от ответственности перед ним), что поможет возрастанию и совершенствованию собственной внутренней самоорганизации, развитию механизмов

регуляции принятия решения и конкретного действия (получение дополнительного образования, развитие своих компетенций и т. д.). Все это вне всякого сомнения будет способствовать вхождению такой личности в структуру новой общепсихологической парадигмы, в центре которой уже будет не сохранение устойчивости и не адаптация (только!) к внешней среде, а целесообразные изменения, ведущие к пробуждению креативных структур личности.

Проблема взаимоотношения организма и среды в его системном единстве была впервые сформулирована И. Сеченовым: «Организм без внешней среды, поддерживающей его существование, невозможен, поэтому в научное определение организма должна входить и среда, влияющая на него. Так как без последней существование организма невозможно, то споры о том, что в жизни важнее – среда ли, или само тело, – не имеют ни малейшего смысла»[‡]. Проблема адаптации многогранна и комплексна, с ней связаны понимание многих вопросов здоровья и патологии человека, решение важных проблем психологии и физиологии различных сторон его жизнедеятельности. Поэтому вполне объяснимо, что даже само понятие «адаптация» остается до сих пор трудноопределимой категорией, так как включает в себя самые различные уровни жизнеобеспечения: биохимический; иммунологический; нейрогуморальный; психофизиологический; психологический; социально-психологический. К этому следует добавить положение об адаптации как системной реакции организма и психики, обеспечивающей возможность всех видов деятельности, а также приспособляемости живых систем к конкретным условиям за счет гено- и фенотипически обусловленной нормы реакции. Таким образом, с точки зрения теории функциональных систем явление адаптации заключается в диалектическом взаимодействии организма, психики и личности субъекта с внешней средой (природной; социальной; технической; средой собственного внутреннего мира), которым обеспечиваются стабильность и в то же время адаптивность живых систем в самых различных условиях существования, в том числе и экстремальных. Такой ракурс изучения процессов адаптации напрямую связан с понятием *стресса* – интегральной реакции организ-

[‡] Сеченов И. М. Две заключительные лекции о значении так называемых растительных актах в животной жизни. Первая лекция // Физиология нервной системы. М.: Медицина, 1952. Вып. 1. С. 142.

ма и психики в условиях, несущих для субъекта деятельности элемент *угрозы*, опасности потерь, тревоги по поводу возможного ущерба. Состояние стресса может возникнуть как дезадаптирующее истощающее резервные возможности перенапряжение, тогда стресс будет иметь характер первосигнальной дезадаптации, в то время как стресс, в основе своей содержащий информационную составляющую, входящую в оценочные категории самой личности (смыслы, значения, сравнения), будет генетически отличаться в сторону второсигнального генеза стресса. Кроме этого, необходимо отличать такие состояния энерго-информационного напряжения, как эустресс (полезный, развивающий стресс) и дистресс (разрушающий, разбалансирующий стресс). Предшествующее этим двум разновидностям стресса так называемое *операциональное напряжение* выглядит как обычное фоновое рабочее состояние оптимума, сохраняющего все признаки фенотипически обусловленных признаков человеческого рода и в то же время имеющего в каждом отдельном случае отличительные особенности каждой живой системы, под которой подразумевается сам человек.

Сохранение в новых условиях среды оптимального состояния жизненных функций будет свидетельствовать о развитии индивидуальных форм адаптации, расширении границ и возможностей для организма и психики человека; а при недостаточности и нарушении защитно-приспособительных механизмов возможно новое качество – патология процессов адаптации, которая проявляется тогда, когда средств поддержания гомеостаза (и психостаза) оказывается недостаточно для полного уравновешивания имеющихся сдвигов и они не могут обеспечить адекватную адаптационную реакцию всей функциональной системы.

Поэтому в данной главе предпринята попытка показать механизмы стресс-реакции не только в ее адаптивно-приспособительном, антикризисном аспекте, но и в патологическом аспекте, когда срывы регуляторных механизмов адаптации уже не могут сами справиться с разрушительными тенденциями гомеостатического кризиса. В ходе обзора будут даны конкретные рекомендации по повышению стрессоустойчивости с опорой в первую очередь на глубинные характеристики неповторимой и самобытной личности: особенности мотивации, установок, на интегрированную систему методов психологической защиты; локус контроля и др.).

3.2. История и методология изучения психологического аспекта в управлении организацией

Интересно, что впервые термин «стресс», получивший в наше время такое широкое распространение, был введен в научное употребление применительно к техническим объектам. В XVII веке англичанин Роберт Гук применил это название для характеристики объекта, испытывающего какую-либо нагрузку (например – мост, испытывающий нагрузку со стороны грузопотока). Эта историческая аналогия интересна тем, что понятие «стресс» в современных физиологии, психологии и медицине включает в себя представления о связях стресса с нагрузкой на сложные живые системы (биологические, психологические, социально-психологические). Начало создания концепции стресса положил случайно обнаруженный в эксперименте Гансом Гелье в 1936 году «синдром ответа на повреждение как таковое», получивший название «*триада*»: увеличение и повышение активности коркового слоя надпочечников; уменьшение (сморщивание) вилочковой железы (тимуса) и лимфатических желез, так называемого тимико-лимфатического аппарата; точечные кровоизлияния и кровотокающие язвочки в слизистой оболочке желудка и кишечника. Г. Селье сопоставил эти реакции с симптомами, характерными почти для любого заболевания, такими как: чувство недомогания, разлитые болевые ощущения и чувство ломоты в суставах и мышцах, желудочно-кишечные расстройства с потерей аппетита и уменьшением веса тела. Объединение их в единую систему было правомерно только при наличии единого механизма управления этими реакциями и общего совокупного процесса развития.

Вот как сам Г. Селье описывал это управление стрессом: «стрессор возбуждает гипоталамус, продуцируется вещество, дающее сигнал гипофизу выделять в кровь адренокортикотропный гормон (АКТГ). Под влиянием АКТГ внешняя корковая часть надпочечников выделяет кортикоиды. Это приводит к сморщиванию вилочковой железы и многим другим сопутствующим изменениям: атрофии лимфатических узлов, торможению воспалительных реакций и продуцированию сахара (легкодоступный источник энергии). Другая типичная черта стрессовой реакции – образование язвочек пищеварительного тракта (в желудке

и кишечнике). Их возникновение облегчается высоким содержанием кортикоидов в крови, но автономная нервная система тоже играет роль в их появлении. Г. Селье предложил различать «поверхностную» и «глубокую» адаптационную энергию. Первая доступна «по первому требованию» и восполнима за счет второй – «глубокой». Последняя мобилизуется путем адаптационной перестройки гомеостатических механизмов организма. Ее истощение необратимо, как считает Г. Селье, и ведет к старению или гибели. Предположение о существовании двух мобилизационных уровней адаптации поддерживается многими исследователями, однако тезис об абсолютной необратимости затрат (невосполнимости) некой «адаптационной энергии» в настоящее время является скорее символическим, чем экспериментально обоснованным.

Многолетние исследования природы стресса легли в основу создания в Канаде Интернационального института стресса, первым директором которого и стал его основатель Ганс Селье. Сейчас институт имеет свои реферативные журналы, выпускает многочисленные сборники и монографии сотрудников института, ежегодно проводит конференции и круглые столы, посвященные актуальным вопросам природы стресса и воспитанию стрессоустойчивости. Есть данные, что количество публикаций по проблематике стресса сейчас насчитывает свыше 250 тысяч.

Советские и российские исследования показали, что по характеру развития стресс-реакции необходимо отличать стресс как таковой от *операционального напряжения*. Показано, что постепенное нарастание нервно-психического напряжения, связанного с выполнением некой локальной цели, без задействования при этом всех резервных сил организма и психики, может быть полезным, развивающим адаптационные возможности процессов, что сам Г. Селье называл *эустрессом*, однако операциональное напряжение (ОН) переходит в *эустресс* не сразу и не всегда. Стресс начинается там, где происходит мобилизация *всех защитных сил* психофизиологического, нейроиммунологического и эндокринно-биохимического потенциала человека. Разрушающая же стабильность функциональной системы стадия развития стресса названа Г. Селье *дистрессом*.

Стресс – неспецифическая реакция организма на действие экстремальных факторов, какую-либо трудноразрешимую или угрожающую

ситуацию. При стрессе в организме вырабатывается гормон адреналин, основная функция которого заставить организм выживать. Стресс является нормальной частью человеческой жизни и необходим в определенных количествах. Если бы в нашей жизни не было стрессовых ситуаций, элементов соревнования, риска, желания работать на пределе возможностей, то жизнь была бы гораздо более скучной. Иногда стресс выполняет роль своего рода вызова или мотивации, которая необходима, чтобы почувствовать полноту эмоций, даже если речь идет о выживании. Если же совокупность этих вызовов и сложных задач становится очень большой, тогда способность человека справляться с этими задачами постепенно утрачивается. Наиболее иллюстративная ситуация с вышеизложенным (ввиду остроты и наглядности развития стрессовой реакции) может быть продемонстрирована на примерах спортивной психологии. За последние 30–40 лет в спортивной медицине накопилось много фактов вредного воздействия профессионального спорта на здоровье спортсменов. Многие чемпионы мира, олимпийские победители, выдающиеся спортсмены... на склоне лет становились инвалидами. 36 % имеют отклонения в здоровье. У 7 % олимпийской команды Италии были обнаружены невротические отклонения [11, с. 30]. Учитывая публичный характер деятельности спортсменов, а также деятелей искусства, истеблишмента, шоу-бизнеса, в СМИ почти сразу появляются случаи таких внезапных трагедий из-за невозможности предотвращения острой стрессовой реакции. Однако нужно отметить, что в закрытых сводках Минздрава РФ и крупных городов страны отражены цифры не менее серьезных потерь среди производственников самых различных сфер промышленности, транспорта, строительства, в том числе и представителей управленческого звена».

Развивая свою идею стресса, Г. Селье в 1936 г. предложил концепцию краткосрочной и среднесрочной адаптации (адаптации взрослых особей в промежутки времени, заметно меньшие, чем время жизни), основанную на понятии адаптационной энергии [Selye H., 1936]. Концепция адаптационной энергии позволяет описывать индивидуальные адаптационные различия как различия в распределении адаптационной энергии по структурно-функциональной схеме системы адаптации (а также в количестве этой энергии). Сама эта схема может быть сложна,

но едина внутри данного вида (для определенности Селье рассматривает взрослых особей одного пола). В ряде конкретных физиологических экспериментов Селье показал, что перераспределение этого ресурса повышает сопротивляемость одним факторам и в то же время снижает сопротивляемость другим.

1. Адаптационная энергия имеется в ограниченном количестве, заданном от рождения.

2. Существует верхнее ограничение на количество адаптационной энергии, которое может быть использовано индивидом в любой момент ограниченного интервала времени. Это количество может быть сконцентрировано на одном направлении или распределено между различными направлениями ответа на множественные вызовы окружающей среды.

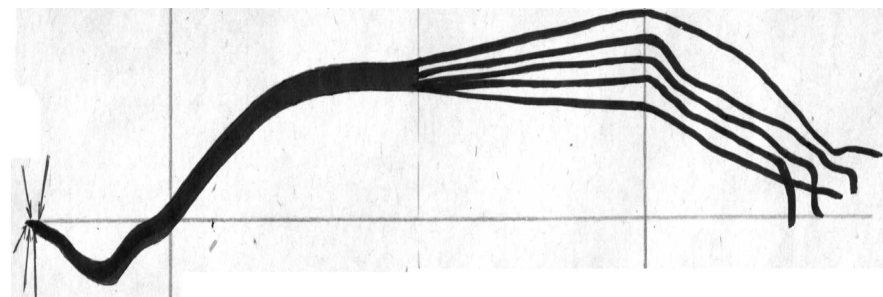
3. Существует порог воздействия внешнего фактора, который должен быть перейден, чтобы вызвать адаптационный ответ.

4. Адаптационная энергия может быть активна при двух различных уровнях компетентности: первичный уровень, при котором порождение ответа происходит в ответ на высокий уровень фактора, с высокими затратами адаптационной энергии, и вторичный уровень, на котором ответ порождается на низком уровне воздействия, при малых расходах адаптационной энергии.

3.3. Стадии и фазы развития стрессовой реакции человека

Стрессорные нагрузки, возникающие постоянно в жизни и деятельности любого человека, разумеется, и в системе управленческой деятельности тоже, неизбежно формируют у данного человека (в его организме, психике, личности) свои устойчивые функциональные системы, границы оптимума которых вполне осязаемо проявляются в различных стадиях развития стресс-реакции. Так как стресс как неизбежность нужно принять и просто найти способы саморегуляции, для того чтобы стресс не оказался разрушительным фактором, необходимо изучить каждую из фаз стрессовой реакции, чтобы эффективно воздействовать на эти фазы, приводя свое психофункциональное состояние в границы своего оптимума. Первой фазой стресс-реакции названа фаза *alarm* (тревога), так как само методологическое понятие стресса невозможно

без его базовой компоненты – состояния угрозы, страха, тревоги. Приходя в состояние кратковременного шока от воздействия стрессора на психику и организм, субъект находит возможности мгновенной перестройки некоторых звеньев своей функциональной системы (в частности – основная энергетическая заряженность целенаправленно ориентируется на *афферентный синтез*: концентрация внимания призвана как можно полнее и интегративнее выяснить, с чем имеют дело организм и психика, чтобы, ликвидировав недостаток информации и построив действенную концептуальную модель создавшейся ситуации, погасить возникшую тревогу и нацелить работу функциональной системы на поиск алгоритма выхода из создавшегося положения). Если этот механизм *противошока* происходит успешно, тогда субъект вступает в фазу *перекрестной резистенции*, когда происходит необходимый комплекс перестроечных «мероприятий» внутри самой функциональной системы и субъект успешно выполняет свою деятельность уже на новом уровне жизнеобеспечения, справившись с первой атакой стресса. Если же стрессор неотвратно продолжает свое разрушительное воздействие, то система попадает в фазу так называемой *перекрестной сенсibilизации*, для которой характерно то, что основные функции психофизиологического комплекса продолжают успешно поддерживать жизнедеятельность организма, однако некоторые параметры этого комплекса уже выказывают признаки начавшегося истощения. Эта фаза, обнаруженная на деятельности спортсменов, необратимо свидетельствует в пользу того, что спорт в умеренных дозах полезен и необходим для укрепления многих функций организма, в противовес спорту высших достижений, когда успехи в том или ином виде профессиональной деятельности достигаются ценой невероятных усилий, приводящих в конечном итоге (если вовремя не приняты надлежащие меры) к последней, самой разрушительной фазе стресс-реакции – *истощению* (рис. 3.1). Для профилактики этого нежелательного явления необходим не только практический опыт специалистов различного профиля, эмпирически устанавливающих границы своего (или своих воспитанников) психофункционального оптимума, но и глубокие теоретические знания основ теории функциональных систем.



Стадии тревоги, повышенной резистенции, истощения (фазы шока и (фазы перекрестной резистентности противошока) и перекрестной сенсibilизации)

Рис. 3.1. Вероятная динамика стрессовой реакции в условиях перераспределения важных психофункциональных показателей [Маришук В. Л., 1983]

Далеко не все исследователи данной проблемы разделяют взгляды Г. Селье на такую «линейность» в нарастании и развитии стресс-реакции у человека. Вот, например, фрагмент из книги В. С. Ротенберга «Сновидения, гипноз и деятельность мозга»: «Известно, что в основе любой отрицательной эмоции лежит неудовлетворенная потребность. При этом, если у животных только внешние препятствия мешают удовлетворению “эгоистических” желаний, для человека препятствиями нередко становятся воспитанные с детства и хорошо усвоенные социальные нормы поведения, превратившиеся в императивные социальные потребности. Таким образом, причиной возникновения эмоционального стресса у человека чаще всего оказывается внутренний конфликт между одинаково сильными, но взаимно несовместимыми и исключаящими друг друга побуждениями». Согласно представлениям сторонников так называемого психосоматического направления в медицине, именно такой конфликт препятствует удовлетворению некоторых актуальных потребностей, вызывает стресс и обуславливает возникновение, например, язвенной болезни, гипертонии, стенокардии и многих других заболеваний. Спровоцировать их развитие могут также любые другие факторы, вызывающие эмоциональный стресс (например, внезапная опасность, гибель близкого человека и т. п.). «Однако роль стресса в изменении ре-

зистентности организма и в возникновении заболеваний далеко не столь однозначна. Согласно классическому определению самого автора концепции стресса Г. Селье, стресс представляет собой неспецифический ответ организма на любое предъявляемое ему требование, и эта реакция направлена на преодоление возникших трудностей и приспособление к изменившимся обстоятельствам. Стресс в широком понимании – обязательный компонент жизни, он может не только снижать, но и повышать устойчивость организма к вредным болезнетворным факторам.

Вопрос о том, когда и почему кончается положительное действие стресса и начинается отрицательное («дистресс» – истощение), – один из самых спорных во всей концепции. Г. Селье предложил простую схему трехфазного реагирования организма на любое стрессорное воздействие:

1) реакция тревоги, отражающая мобилизацию всех ресурсов организма;

2) сопротивление, когда благодаря предшествующей мобилизации удается успешно справляться с вызвавшими стресс воздействиями без какого-либо видимого ущерба для здоровья (в этой фазе организм характеризуется даже более высокой устойчивостью, чем вне стресса);

3) истощение, когда слишком длительная или слишком интенсивная борьба приводит к снижению адаптационных возможностей организма, открывая тем самым дорогу развитию различных заболеваний.

Г. Селье предполагал, что эти фазы последовательно и закономерно сменяют друг друга. Однако приведенная схема выглядит внутренне противоречивой. Как может продление состояния, характеризующегося повышенной устойчивостью (фаза сопротивления), внезапно и без всяких дополнительных условий приводить к снижению сопротивляемости (фаза истощения)? Представляется, что необходим какой-то качественный перелом, иначе мы приходим к парадоксальному выводу, будто положительное действие стресса само по себе переходит в свою противоположность. Это тем более сомнительно, что до сих пор остается неизвестным, какая именно материальная субстанция может истощаться в процессе стрессорных реакций. Кроме того, изложенной схеме противоречат и многочисленные фактические данные. Известно, что эмоциональный стресс может длиться долго и быть очень интенсивным, как

это неоднократно имело место при массовых катастрофах и войнах, а число психосоматических заболеваний у лиц, вовлеченных в тяжелую ратную и трудовую деятельность, при этом не только не возрастает, но даже уменьшается.

Давно замечено также, что напряженная и ответственная деятельность повышает устойчивость организма к инфекционным заболеваниям, с чем может быть связан относительно меньший процент заболеваемости особенно опасными инфекциями среди медицинских работников, занятых ликвидацией таких эпидемий, даже до эры профилактических вакцинаций. Так, врачи, самоотверженно боровшиеся с эпидемиями чумы, холеры, реже заболевали этими страшными болезнями.

Вместе с тем соматические и психические заболевания нередко появляются после того, как человек достигает желанной цели (ею может быть, например, должность или реализация творческих планов), если вслед за этой «сверхцелью» не ставятся никакие другие задачи. Такие болезни получили название «болезни достижения» (назовем их «синдромом Мартина Идена»). В таких случаях стресс в обычном понимании отсутствует и как будто бы нет причин для сколько-нибудь выраженных отрицательных эмоций. В то же время длительная и напряженная борьба за желанную цель, даже сопровождающаяся эпизодическими неудачами, т. е. классическая модель стресса, как правило, способствует сохранению физического здоровья. Таким образом, очевидно, что не наличие длительного стресса как такового и не знак доминирующей эмоции – отрицательной или положительной – определяют степень сопротивляемости организма. В одной из последних своих книг Г. Селье подчеркивает, что даже самые крупные специалисты не знают, почему «стресс рухнувшей надежды» со значительно большей вероятностью, чем стресс, например, от чрезмерной физической перегрузки, приводит к развитию заболевания».

Что тут можно сказать? Клинические явления, обусловленные психическим стрессом, можно разделить на острые стрессовые реакции, которые возникают после сильного травматического переживания исключительно угрожающего характера и завершаются в течение дней, а иногда и часов; посттравматические стрессовые расстройства, которые представляют собой затяжную непосредственную или отставленную ре-

акцию на подобного рода переживание; реакции адаптации, при которых прослеживается четкая связь (в том числе и временная) со стрессовым событием, влекущим за собой более или менее выраженное жизненное изменение; невротические состояния и личностные декомпенсации, при которых обычно обнаруживается зависимость от повторного или хронического воздействия стрессоров («жизненных событий»), трудноразрешимых эмоциональных проблем, интрапсихических (внутриличностных) конфликтов, длительного нарастания фрустрации и психического напряжения. При невротических состояниях и личностных декомпенсациях роль предшествовавшего опыта и особенностей личности, которые определяют индивидуальную уязвимость, наиболее выражены. Значение эмоционального стресса при этих состояниях очевидно, поскольку стресс не связан с одной конкретной и явной ситуацией, а реализуется в более широком жизненном контексте (см. далее).

Описан в настоящее время также *эффект группового стресса*, проявляющийся в группах и популяциях, находящихся в тяжелых условиях существования: в типичной ситуации при увеличении адаптационной нагрузки уровень корреляций повышается, а в результате успешной адаптации – снижается. Наибольшую информацию о степени адаптированности популяции к экстремальным или просто изменившимся условиям несут взаимосвязи и взаимозависимости между физиологическими параметрами. На основе этого эффекта создан метод корреляционной адпатометрии [Покидышева Л. И., Белоусова Р. А., Смирнова Е. В., 1996].

Применение математического метода «множественной регрессии» доказало возможность прогнозирования уровня стресса задолго до его наступления с целью выявления отдельных лиц (или групп лиц), особо подверженных стрессу. Данный метод позволяет не только заранее выявлять уровень стрессоустойчивости человека, но и с высокой точностью прогнозировать показатели уровня психического и соматического напряжения людей при стрессе.

3.4. Методологические основы изучения нейropsychологических механизмов возникновения стресса в системах управления

«Функциональное напряжение мы определяем как повышенный (по сравнению с покоем) уровень активности возбудимых (нервные

центры, нервы, мышцы и др.) или механическую нагрузку на невозбудимые (связки, суставы, хрящи, кости, позвонки) образования. В соответствии с особенностями трудовой нагрузки в процессе деятельности напряжение может возникать или только в одной, или в нескольких физиологических системах (функциональных системах саморегуляции – *примеч. автора*). При этом одна из этих систем может быть основной, рабочей, а остальные обеспечивающими, как это, например, имеет место при тяжелой физической работе, когда основная нагрузка приходится на нервно-мышечную систему, а дыхательная и сердечно-сосудистая системы обеспечивают нормальное функционирование мышечной системы». «Перенапряжение – неблагоприятное, пограничное между нормой и патологией функциональное состояние отдельных физиологических систем или органов, обусловленное чрезмерными по величине или длительности напряжениями этих систем или органов» [20].

Как видно из ставших классическими определений состояний напряжения и перенапряжения, речь идет о вовлечении в какую-либо значимую для организма и психики трудовую, спортивную, военную, учебную и прочую деятельность, не вовлекая в этот процесс все резервные силы и возможности. Такие нервно-психофункциональные состояния названы в отечественной психологии труда как состояния «*операционального напряжения*» [21]. А это значит, что такие состояния не попадают под классификацию *стрессовых*. Стрессом такие напряжения становятся тогда, когда:

- в преодолении возникшего состояния перенапряжения вовлекаются все функциональные системы, так или иначе (прямо или косвенно) связанные с характером выполняемой деятельности;
- они имеют в своем составе выраженный *эмоционально-оценочный* аспект [32, рис. 2].

Любая физическая (как и умственная) работа сопровождается существенными изменениями в различных звеньях кровообращения. В связи с этим активная работа нервно-мышечного аппарата с вовлечением в деятельность большого количества психомоторных систем и механизмов, с постоянно задействованными навыками взаимосвязи и взаимодействия работы нервных окончаний – вазодилататоров и вазоконстрикторов, регулирующих напряжение и сокращение кровеносных

сосудов, является фактором как успешного развития навыков противостояния и тренированности против раннего наступления перенапряжения, так и диагностическим «индикатором» на степень выносливости как всего организма в целом, так и его «слабого звена»[§]. Кроме того, фактором напряжения и даже перенапряжения может быть и гиподинамическая поза человека, вынужденная сопровождать человека в условиях монотонии при однотипных, продолжающихся длительное время трудовых операциях (конвейерного типа), при напряженной интеллектуальной работе за компьютером, при интеллектуальных видах спортивных единоборств, при огромных нагрузках на когнитивно-регуляторные системы у лиц, занятых в операторском, диспетчерском труде, у представителей летного состава, у рабочих сложных станков с ЧПУ или автоводителей крупнотоннажных транспортных средств. Подобным же нагрузкам непосредственно подвержен и контингент управленческого труда, занятый на самых различных производственных площадках.

Отечественная физиологическая школа еще со времен И. М. Сеченова обращала внимание при изучении процессов напряжения, перенапряжения и утомления на картину изменений, возникающих в ЦНС, преимущественно в ее высшем звене – коре полушарий головного мозга. Сторонники центрально-нервного механизма регуляции указанных состояний человека по-разному трактуют причины такого развития развивающегося перенапряжения. А. А. Ухтомский (1927) высказывал мнение, что утомление возникает в результате затягивания физиологического интервала в афферентных зонах коры полушарий большого мозга. Ученики школы Ухтомского–Введенского полагали, что быстро развивающееся утомление осуществляется по принципу парабийотического торможения в нервных клетках двигательного анализатора, а медленно развивающееся, или «вторичное», утомление возникает в процессе постепенного затягивания в звеньях двигательной системы физиологических интервалов, т. е. вследствие снижения лабильности нервных кле-

[§] Левенков А. Е., Самороднов О. В. Взаимоотношение центрального кровообращения спортсменов и их личностной тревожности // Актуальные вопросы формирования и диагностики здоровья. СПб.: ГАФК им. П. Ф. Лесгафта, 2002. С. 40–41; Самороднов О. В., Левенков А. Е. Особенности взаимосвязи характеристик сердечно-сосудистой системы и психологических показателей спортсменов // Психологические основы педагогической деятельности. СПб.: ГУФК им. П. Ф. Лесгафта, 2006. С. 45–47.

ток [Виноградов М. И. Физиология трудовых процессов. 2-е изд. М.: Медицина, 1966. 367 с.]. В. В. Розенблат, разработавший теорию коркового происхождения утомления при мышечной работе, связал происхождение утомления с процессом охранительного торможения в корковых клетках, возникающего вследствие значительного превышения процесса расходования ресурсов нервных клеток над процессами восстановления, что грозит истощением «функционального потенциала» этих нервных клеток [Розенблат В. В. Проблема утомления. 2-е изд. М.: Медицина, 1975. 239 с.]. Таким образом, в этих и других работах на эту тему прослеживается главная мысль о том, что характер участия коры головного мозга в сохранении границ психофункционального оптимума заключается в возникновении торможения (пессимального и охранительного), а в некоторых случаях оказывается, что это торможение развивается в афферентных отделах коры полушарий большого мозга и лишь потом оно распространяется на двигательные зоны, в результате чего происходит замедление ритма, асинхрония в деятельности отдельных звеньев или полное прекращение в работе мышечной деятельности.

В настоящее время перенапряжение и утомление нередко рассматриваются как интегративное проявление изменений, происходящих на разных уровнях нервно-мышечного аппарата, и ведущее звено (центральное или периферическое), определяющее снижение работоспособности, зависит от характера не только работы нервно-мышечной деятельности, но и вообще от индивидуальных особенностей организма и психики человека**.

Исходя из постулатов теории функциональных систем, в соответствии со сформировавшейся программой действий происходят преднастроенные изменения на спинальном уровне. До начала произвольного движения повышается рефлекторная возбудимость спинальных мотонейронов и понижается активность спинальных тормозных систем агониста [Коц Я. М. Организация произвольного движения. М.: Наука, 1975. 247 с.]. Это обеспечивает необходимое количество быстрых

** Зимкин Н. В., Зимкина А. М. Гибкие и жесткие связи при регуляции двигательной деятельности // Физиол. журн. СССР. 1984. Т. 70. № 7. С. 1031–1037; Высочин; Чуев; Edwards R. H. T. Human muscle function and fatigue. In: Human muscle fatigue: physiological mechanisms. London: Pitman med., 1981. P. 1–18.

и медленных двигательных единиц, которые будут задействованы в предстоящем двигательном акте. Уровень предрбочего функционального состояния организма оказывает влияние на работоспособность и динамику развития напряжения и перенапряжения в течение определенного рабочего времени [20].

Известно, что стресс, возникающий у человека по каналам второй сигнальной системы – речи, смыслов, значений, смысловых конструктов, которые субъект получил от других субъектов в процессе коммуницирования, может с очень быстрой скоростью «проскочить» фазу операционального напряжения и за короткое время проявить себя по всем для этого характерным параметрам: тревогой, вегетативными реакциями, возникновением «триады Г. Селье». Дело в том, что восприятие сказанной в свой адрес негативной речи затрагивает самые тонкие механизмы Я-концепции человека: как унижает его в глазах общественности, так и понижает самооценку, ставит под сомнение, казалось бы, до этого момента его стабильное реноме, рождает негативные эмоциональные реакции: обиду, раздражение, зависть, мнительность, фрустрацию. Этот стресс можно назвать «стрессом смыслов и значений». Человек, испытывающий кризис коммуникативного и статусного благополучия, переносит не столько боль или немощ физическую, сколько душевную: он глубоко трагически воспринимает свои жизненные неудачи, невосполнимые потери в статусе, в социальной иерархии и т. п.

Вкратце заметим, что изменения психоэмоционального оптимума затрагивают все уровни жизнеобеспечения субъекта даже глубже, чем при стрессе первосигнального типа. Повышенная возбудимость ЦНС и значительная иррадиация возбуждения в моторной зоне коры головного мозга сопровождаются явлениями, известными под названием «*психоэмоциональная напряженность*». В структуре эмоционально-двигательного реагирования были обнаружены две основные фазы, составляющие своего рода комплекс эмоционально-двигательной активности. Первая фаза – реализация фило- и онтогенетически сформированной программы адаптационных, защитных реакций, действий в ответ на экстремальное воздействие. Это фаза «программного реагирования». Эмоции первой фазы – испуг, гнев, решимость и т. п. Характер защитных действий и сопровождающих их эмоций во второй фазе зависят от

субъективно воспринимаемой *эффективности действий*, осуществленных субъектом на протяжении первой фазы, от того, каким субъекту представляется изменение стрессогенной ситуации. Вторая фаза – это фаза «ситуационного реагирования». Эмоции этой фазы – чувство удовлетворения и радости, торжества, ликования, эйфории (позитивные) или смущение, досада, гнев (негативные). Восстановлению физиологического и психологического гомеостаза после «потрясений», нанесенных во время первой фазы, способствуют и позитивные, и негативные эмоциональные реакции, тем более если они сопровождаются соответствующим усилением двигательной активности. Часто фиксированные исследователями изменения эмоционального сопровождения, происходящего с одних эмоций на другие (при смене первой фазы второй), происходят в результате переосмысления субъектом результатов собственных усилий, принятия решений, оценки изменившейся ситуации.

Изменение мышления чаще всего происходит в виде активизации дискурсивно-логического мышления. Может усиливаться либо интегративное осмысление всей информации, которой располагает субъект, либо дезинтегративное (дифференцирующее) осмысление такой информации. В первом случае – это композиционная концептуализация стрессовой ситуации, что ведет к возникновению в сознании упрощенного схематизированного представления о ситуации с выделением главных, по мнению субъекта, аспектов и с отсеиванием малозначащих. Во втором случае происходит так называемая «декомпозиционная концептуализация» стрессовой ситуации, проявляющаяся в расширении сферы осмысляемой ситуации. Оба вида стрессовой активизации мышления имеют адаптационно-защитное значение и направлены на овладение и переработку личностью создавшейся для нее кризисной ситуации.

Изменения коммуникативных реакций также зависят от личностных особенностей. При возникновении конфликта у одних повышалось стремление к уединению, у других – усиливалась тенденция к агрессивным «разборкам», у третьих – готовность к компромиссу. Первое, что определяется человеком при стрессе, – не стало ли опасным его социальное окружение и не требует ли включения мгновенных защитных мероприятий; второе – получение информации о перспективах развития общения в сложившихся стрессогенных условиях. Дальнейший ход

коммуникации характерен увеличением интенсивности некоторых форм активного общения, дремлющих в подсознании до того, или даже проявлением элементов личностной «экспансии», подготавливающей установление своего ролевого статуса. У большинства людей собственная эмоциональная оживленность в начале общения совершенно не воспринимается как попытка блеснуть своими знаниями, возможностями, чтобы предстать перед другими людьми в лучшем свете, чем это удавалось данному человеку в прежнем социальном окружении.

Если охарактеризовать данное состояние с позиций нервно-мышечного аппарата, то для этого состояния характерен гипертонус, то есть достаточно сильно выраженное напряжение работающих и неработающих мышц, приводящий к большим энергозатратам, большему потреблению кислорода неработающими мышцами и еще большими нарушениями координации и биомеханической структуры. Из-за снижения скорости расслабления и нарушения ритма в работе мышц-антагонистов резко уменьшаются паузы отдыха между быстрыми ритмическими сокращениями мышц спортсмена. По этой причине ухудшается кровоснабжение и кислородное обеспечение работающих мышц, понижается скорость восстановления энергетических ресурсов, нарастает тканевая гипоксия, ацидоз, ухудшается сократительная способность мышц. «Еще большая интенсификация деятельности кислородтранспортных систем в этих условиях неэффективна, поскольку сердце не в состоянии быстро проталкивать кровь через медленно расслабляющиеся мышцы, которые к началу очередного цикла сокращения еще могут иметь более или менее выраженную степень напряжения и значимо улучшить кровоснабжение. На фоне огромных, причем бесполезных, энергозатрат и низкой скорости восстановления энергетических ресурсов организм не в состоянии длительно поддерживать высокий уровень физической работоспособности. Следует отметить, что, например, у 80–90 % испытуемых этой категории (игровые виды спорта) регистрируются различного рода перенапряжения, травмы и заболевания опорно-двигательного аппарата, дистрофия миокарда, нарушения ритма и гипертрофия сердца» [12, с. 42]. Однако при достижении определенной степени перенапряжения в организме включается механизм ТРФСЗ, включая комплекс защитных сил и переводя работу организма и психи-

ки на новый уровень функциональной системы. Практическая реализация новой программы начинается с активизации тормозных систем ЦНС, не только оберегающих нервные клетки от истощения, но и ограничивающих стрессорные реакции, гиперкинезы, развитие патологических процессов в психосоматике. После этого взаимосвязанные комплексы защитных реакций одновременно разворачиваются на разных иерархических уровнях и в нескольких направлениях, сохраняя тем не менее основной рабочий принцип новой программы – экономизации функций эффективных компонентов ТРФСЗ. Снижается психоэмоциональная напряженность и гипертонус скелетных мышц. В результате этого большее количество кислорода начинает поступать в активно работающие мышцы и зоны интеллектуального вовлечения в рабочий ритм, уменьшается гипоксия тканей, уменьшается нагрузка на сердечно-сосудистую и дыхательную системы, чем обеспечивается дополнительная экономия энергетических ресурсов [12, с. 43]. Эффективность в работе ТРФСЗ в подавляющем большинстве случаев предопределена генетическими предпосылками. И не всегда самому субъекту удается «дождаться» момента, когда включившийся в работу механизм релаксационного расслабления, получивший сигнал от соответствующих центров ЦНС, включает дополнительные резервы саморегуляции. Здесь уже необходимы дополнительные, специально организованные мероприятия по выработке навыков произвольной нервно-мышечной релаксации.

Однако установлено, что эффективное включение в работу механизма ТРФСЗ у всех людей разное. Многолетнее изучение на спортсменах данного феномена, проведенное на базе Академии им. П. Ф. Лесгафта, показало, что лица, обладающие слабоэффективным механизмом ТРФСЗ (и слабым системообразующим звеном этого механизма – низкой скоростью расслабления скелетных мышц (СПР)), более подвержены риску получить травму или заболевание, связанное с патологическими нарушениями сердечно-сосудистой, дыхательной, нейроэндокринной систем. Отсюда высокую актуальность приобретает выработка эффективных методов активизации тормозно-релаксационных приемов защиты организма и психики от стрессов и перенапряжений.

3.5. Фактор «застойной доминанты» как причина стресса

Во многих своих работах, подчеркивая роль доминанты как «образователя сложнейших афферентных синтезов» из огромной массы текущей информации, А. А. Ухтомский делал вывод, что «принцип доминанты определяет вероятность возникновения той или иной рефлекторной реакции в ответ на текущее раздражение. Как общий принцип работы нервных центров доминанта подчиняется определенным закономерностям. Прежде всего в нервных сетях живого организма почти непрерывно проносятся потоки возбуждений из разнообразных центральных источников и периферических приборов. Это физиологически оправдано, ибо в организме наблюдается значительное преобладание рецепторов, улавливающих тончайшие изменения внешней и внутренней среды, над соответствующими центрами в головном и спинном мозгу и над исполнительными органами» [34, с. 18]. Этим фактором обусловлена и та неспецифическая реакция организма (на нейрофизиологическом уровне саморегуляции) на множество детально-специфических раздражений из внешней среды и из мира внутренних ощущений организма и личности. Развивающаяся постепенно иррадиация импульсов возбуждения перемещается в сторону очагов повышенной возбудимости. Определяющая роль в формировании такого очага принадлежит так называемому «местному стационарному возбуждению», в основе которого лежат самые различные физико-химические процессы. Определенный уровень стационарного возбуждения – индикатор дальнейшего характера реакции организма в ответ на раздражители: если уровень возбуждения мал, то диффузная волна может поднять его до состояния *доминирующего*, т. е. создать в нем повышенную возбудимость. Если же уровень стационарного возбуждения и без того достаточно высок, то в столкновении с новой диффузной волной возбуждения возникает эффект торможения. Но «доминантный очаг не следует рассматривать как “центр сильного возбуждения”. Определяющую роль в этом процессе играет не количественный, а качественный фактор – повышенная возбудимость, т. е. отзывчивость на приходящие волны возбуждения, и способность центра суммировать эти возбуждения. Именно такой центр – наиболее возбудимый, *отзывчивый и впечатлительный* в дан-

ный момент – отвечает на приходящий стимул, анатомически даже не относящийся к нему; именно такой центр, первым вступая в работу, предопределяет на какой-то более или менее продолжительный промежуток времени новый ход реакции. Считая одной из основных черт доминанты ее направленность (векторность), А. А. Ухтомский вместе с тем отмечал, что «векториальная направленность произвольного движения является результатом доминанты» [34, с. 19].

В случае доминант высшего порядка (на кортикальном уровне) возникший очаг возбуждения объединяется с более мелкими очагами в некий рабочий ансамбль – констелляцию. «По всем данным, доминанта в полном разгаре есть комплекс определенных симптомов во всем организме – и в мышцах, и в секреторной работе, и в сосудистой деятельности. Поэтому она представляется скорее как определенная констелляция центров с повышенной возбудимостью в разнообразных этажах головного и спинного мозга, а также в автономной системе» [33].

Возникшее стационарное возбуждение в нервном центре, подкрепленное локальными возбуждениями из самых отдаленных источников (мышц, суставов и др.), является достаточно стойким, но инертным, а потому тормозит способность других центров реагировать на импульсы, имеющие к ним прямое отношение. Происходит перестройка всей функциональной системы, направленность на основную деятельность становится патологически ригидной, возникают значительные проблемы в компенсаторных вариантах в случае неудач, что приводит к отклонениям в плане здоровья. При патологической перестройке системы саморегуляции в первую очередь страдает подвижность нервно-психических процессов, ослабляющаяся при этом еще и с возрастом. Нарушение подвижности нервных процессов (основного индикатора возникшей кризисности на нейрофизиологическом уровне) ведет к такому комплексу болезненных состояний, как навязчивость, чаще – в составе синдромальных невротических расстройств (см. ниже).

Отсюда становится понятным, как важно вовремя предотвратить возникновение такого «застойного» состояния доминанты, чтобы это не привело к разбалансированию всей системы саморегуляции на высших, кортикальных звеньях головного мозга. Применявшиеся методы приве-

дения нервно-эмоционального состояния наших испытуемых в границы психофункционального оптимума описаны ниже.

Необходимо отметить еще одно важное свойство доминанты, это так называемое «сопряженное торможение». А. Ухтомским было показано, что по мере нарастания возбуждения в одном нервном центре, в котором есть тенденция к доминированию, торможение в других центрах наступает лишь тогда, когда возбуждение в первом центре достигает достаточной величины. Именно сопряженное торможение играет наиболее значимую роль при формировании доминанты и «это торможение должно быть своевременным, т. е. иметь координирующее значение для работы других органов и организма в целом, должно входить в “функциональный план” организма» [34, с. 21]. Отсюда следует второй вывод: состояние нервно-психического напряжения имеет некую регуляторную автоматизацию по типу «сообщающихся сосудов» и представляет собой строго скоординированный, сбалансированный механизм возбуждения/торможения на всех уровнях нейрофизиологического плана жизнедеятельности. И хотя в самом этом механизме (как и в природе самого субъекта) имеется значительное преобладание афферентных путей по сравнению с ограниченным числом эфферентных исполнительных аппаратов, что наделяет систему исполнительных органов множеством степеней свободы; выбор одной, самой адекватной, самой надежной на данный конкретный момент степени свободы при сопряженном торможении достигается посредством доминанты, направленной на определенный рабочий вектор. А такое положение вещей прямо указывает нам выбор «механизма проекции» рабочего состояния доминанты – на применение методик фиксации тонкой моторики – как весьма чувствительного аппарата к малейшим колебаниям возбуждения и связанного с ним сопряженного торможения.

Психологическим эквивалентом доминанты А. Ухтомского является формирование поведенческого вектора «мотив–цель». Дальнейшие важные разработки в развитии идеи «доминанты» принадлежат школе П. К. Анохина.

3.6. Монотония как фактор развития стресса в условиях процесса управления

Монотонность в профессиональной деятельности проявляется в чрезмерной нагрузке на постоянно вовлекаемые в трудовую деятельность лишь определенные психофизиологические функциональные системы, группы нервно-мышечного аппарата, в интенсивной и длительной концентрации внимания при скованности фиксированных (или неполностью фиксированных) познотонических положений тела. Психофизиологические реакции человека на наличие элемента монотонии в его профессиональной деятельности проявляется общефункциональными неспецифическими расстройствами. К физиологическим показателям относятся изменения состояния ЦНС и анализаторов, мышечной системы, различных вегетативных функций [Соколов В. А. 1983; Tkhorevsky V. I. et al. 1983 и др.]. Исследования показали отчетливое удлинение латентного периода зрительно-моторной реакции, увеличение процента расторможенных дифференцировок, нарушение ритма сердечных сокращений, вариативности артериального давления, соотношения процессов возбуждения и торможения. Причем чаще всего такие нарушения обнаруживаются уже на первом часу работы. Снижение функционального уровня ЦНС происходит на всех ее уровнях: от коркового до спинального. Было показано, что при монотонии возбудимость спинальных моторных центров начинает уменьшаться уже с 30-й минуты работы. При наиболее выраженной монотонии к концу 4-го часа она падает в 3 раза [20, с. 140–141].

Психологический компонент монотонии (длительная концентрация внимания, «сенсорный голод», вызванный чрезмерной задействованностью одних анализаторов в ущерб другим, приводящий в конечном итоге к так называемому состоянию «психического пресыщения», которое по субъективным показателям характеризуется отвращением к однообразной деятельности, раздражительностью, эмоциональной неустойчивостью, развитием невротических и нервно-сосудистых расстройств [Гамбашидзе Г. М. и др. 1980; Thackeray R. J. 1981]. Как избыточная сенсорная стимуляция одних анализаторов, так и недостаточная сенсорная стимуляция других («сенсорный голод»), характерные для

монотонной деятельности, могут стать определяющими факторами возникновения стресса [Bugard P., 1975].

Данные электроэнцефалографических исследований говорят о наличии своеобразного нейрофизиологического конфликта у обследованных лиц, испытывающих влияние монотонии на процесс поддержания адаптивного состояния организма и психики в условиях социальной среды. Длительное поддержание оптимального уровня ЦНС требует значительного психофизиологического напряжения и является одним из этиологических признаков повышения заболеваемости нервной системы (чаще всего – по невротическому типу и по пути психосоматической дезадаптации [22; Славуцкая М. В., Киреевская А. В., 1981].

В ходе исследований также выяснилось, что между выраженностью стресса, эмоциональной напряженностью и активизацией нервной системы, с одной стороны, и эффективностью рабочей деятельности – с другой, нет однозначной зависимости. В начале прошлого века Р. Йеркс и Дж. Додсон экспериментально показали, что с ростом активизации нервной системы до определенного критического уровня эффективность деятельности повышается. Однако при дальнейшей активизации нервной системы, иными словами, при увеличении стрессогенности действующих факторов, показатели деятельности начинают снижаться. Таким образом, уже в прошлом веке были установлены акмео-синергетические закономерности в развитии стресс-реакции. «Золотая середина» нервно-эмоционального напряжения явилась показателем самого успешного уровня активизации функциональной системы любого ранга – от организма простейшего животного до человека и социальных сообществ.

3.7. Внутрличностный конфликт как причина возникновения стресса в системе управления

Резкое изменение ценностных ориентаций связано с вхождением России в общемировое экономическое пространство. Образцы поведения, нормы общения, ценности, присущие прежде всего западной культуре, перенимаются довольно быстро, но, не подкрепленные собственным опытом, зачастую приводят к серьезным внутрличностным кон-

фликтам (ВК), т. е. столкновению противоположных ценностных ориентаций личности, ее потребностей, интересов, стремлений [10, с. 68]. Он возникает тогда, когда произошел дисбаланс в ценностно-смысловой структуре личности. Нам ближе всего определение внутрличностного конфликта тех психологов, которые ориентированы на эталоны высших, духовно-мировоззренческих уровней саморегуляции, тех, кто ориентируется в своих воззрениях на методологию логотерапии В. Франкла и не ограничивается объяснениями только тем, что ВК личности обусловлен только ее «неполадками» с обществом и другими людьми.

Внутрличностный конфликт – это настоящий личностный кризис, некая поляризация позиций человека, свидетельствующая о борьбе смысловых образований и вызывающая индивидуальную степень дискомфорта до тех пор, пока один из полюсов не начинает доминировать. Во внутрличностный конфликт вовлекаются элементы целостной структуры личности (Я-концепция, мотивационная, эмоциональная сфера, смыслообразующая деятельность, отношения), которые выражают субъективные ценности и закрепляются в личностных смыслах [10, с. 20–32].

Основными причинами внутреннего конфликта являются трудности при выборе решения, неадекватное представление о себе. В научной литературе В. В. Козлов, Л. М. Митина, О. В. Кузьменкова, Г. И. Козырев, К. Хорни отмечают, что успешному преодолению внутрличностного конфликта способствует принятие ценностей самоактуализирующейся личности, относительной независимости от внешнего влияния, выработка адекватной оценки ситуации, включающей в себя самооценку индивида и оценку сложности.

В своих исследованиях В. В. Столин определяет, что ценностно-смысловые образования личности, вступающие в противоборство и воспринимаемые индивидом как взаимоисключаемые, образуют внутрличностный конфликт (например, велик соблазн получить взятку или ценный подарок «в знак благодарности», что часто встречает преграду со стороны «угрызений совести»). Внутрличностный конфликт преодолевается пересмотром иерархии ценностных ориентаций посредством развития самокритического отношения к себе, адекватной оценкой своих возможностей, пониманием заслуг и возможностей других.

Когда одинаковые по содержанию действия и их последствия в разных видах жизненных отношений человека имеют разный личностный смысл, активность субъекта проходит в двух направлениях: познание внешнего мира, преобразование окружающего, с одной стороны, и нахождение смысла своего бытия в мире – с другой. Первое направление не несет в себе смысла своего существования, в отличие от сферы смыслообразования. Это создает общее противоречие между ситуативной ограниченностью человека и его потенциальной универсальностью, что на уровне индивидуального сознания проявляется в форме противоречия между Я-реальным и Я-идеальным как частями единой Я-концепции человека [36].

Функционально Я-концепция способствует внутренней согласованности личности, определяет интерпретацию опыта и является источником ожиданий. Противоречивость Я-концепции является источником поляризации смысловых образований. В. С. Мерлин рассматривает внутренние противоречия как один из важнейших факторов осознания своего «Я». Ю. М. Орлов указывает, что внутриличностный конфликт рассогласовывается с Я-концепцией и одновременно возникают эмоции, способствующие либо более эффективной адаптации к социальному окружению, либо усилению чувства внутренней рассогласованности, нарушая гармонию и удовлетворенность жизнью и порождая различные компенсаторные действия. Состояние внутреннего конфликта – это прежде всего состояние «разрыва» в системе «сознание–бытие», а именно: между потребностью в достижении внутренне значимых ценностных объектов и возможностью такого достижения в реальности, которое указывает на степень расхождения между тем, что «есть», и тем, что «должно быть», между «хочу» и «имею», «могу» (например: страстное желание познакомиться с только что выступавшей на сцене артисткой и испытываемое при этом чувство собственной несостоятельности как не очень привлекательного мужчины).

Ученый Э. Берн, выделяя Родительское Я, Взрослое состояние Я и Детское Я как три составляющие части, обуславливающие характер общения, приходит к выводу, что внутреннее напряжение развивается в результате деформации личности, когда одна из названных составляющих начинает подавлять другие [8]. Ряд ученых внутриличностный

конфликт рассматривают через призму духовных проблем. Согласно В. Франклу, среди таких духовных проблем лидирующее положение занимает «экзистенциальная фрустрация» – фрустрированное стремление человека к смыслу жизни или потеря этого смысла. «Ноогенный невроз» является следствием противоречий, возникших между «совестью» и «действиями» личности, тогда как «стремление к смыслу» является противопоставлением психоаналитическому «стремлению к удовольствию». Духовная динамика проявляется в рамках полярного напряжения, где один полюс представляет собой смысл, цель, которая будет реализована, а второй полюс – человека, который должен осуществить эту цель.

3.8. Особенности саморегуляции личности при решении проблемной задачи, возникающей в системе управления организацией

Прежде чем непосредственно перейти к обзору методологических основ возникновения, развития и угасания стресса как системного процесса реакции всего организма и психики человека на некоторое важное для субъекта событие (и несущее в себе элемент угрозы для этого субъекта), необходимо рассмотреть основные узловые моменты саморегуляции человека, принцип системного согласования всех блоков и звеньев такой саморегуляции, обеспечивающей целостность и сохранность организма и психики как важной таксономической единицы в природе, обществе, экологической системе. Для этого рассмотрим основные понятия функциональной системы П. К. Анохина как основателя стройной, согласованной структурно-функциональной теории развития саморегуляции человека в его противостоянии разрушительным стрессогенным воздействиям – как извне, так и «изнутри» самого человека.

В структуре саморегуляции человека выделяются четыре звена: афферентный синтез, завершающийся созданием концептуальной модели; выдвижение гипотез; борьба мотивов и принятие решения; механизм прямых и обратных связей, приводящих в конечном итоге к эмоциональному отклику на степень рассогласованности *намеченного* с тем, что получает человек *на самом деле* [Анохин П. К., 1975] (рис. 3.2). Начало любого действия (административного решения, творческого

процесса, психомоторного акта) начинается с нарушения равновесия системы (в том числе и живой системы) в окружающей среде. Возникает *потребность* – некое смутное, трудно формулируемое чувство нехватки, недостатка чего-либо и вызванное этим обстоятельством ощущение дискомфорта. Этот дискомфорт требует от живого существа (человека – в особенности) неотложного поиска того, что же, собственно говоря, требуется живому организму (или его психике) на данном этапе его жизнедеятельности.

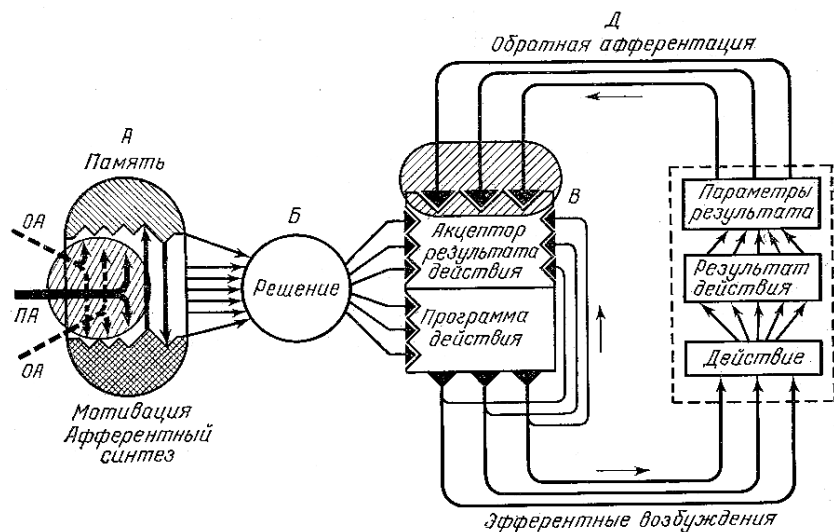


Рис. 3.2. Общепринятая схема функционирования системы саморегуляции человека на основе теории функциональных систем П. К. Анохина: А – стадия афферентного синтеза: ОА – обстановочная, ПА – пусковая афферентация; Б – принятие решения; В – формирование акцептора результатов действия и эfferентной программы самого действия; Г–Д – получение результатов действия и формирование обратной афферентации для сличения полученных результатов с запрограммированными

Вектор «мотив–цель», являющийся главной стратегической детерминантой жизнедеятельности (и, как было отмечено, – психологическим эквивалентом «доминанты» А. Ухтомского), определяет и систему выборочного «захвата» информации из окружающей среды, необходимость в которой возникла в процессе проблемной ситуации (выбор

нужного действия; решение задачи; овладение необходимым трудовым навыком и т. д.). Личность сама «фильтрует» ту информацию, которая нужна субъекту поиска на данный момент в соответствии с потребностями, образом-целью и исходя из возможностей достижения этой цели (внешние условия плюс состояние здоровья, опыт, волевая сфера и т. д.). «Однако, как пишут специалисты по управленческим вопросам, – и после сбора данных они (конкретные субъекты деятельности – *примеч. автора*) могут оказаться не в состоянии решить проблему до тех пор, пока не классифицируют информацию в удобной для них форме, отделив нужное от ненужного» [Бланкетт Л., Холл Г., 1984].

Сбор необходимой информации (афферентный синтез) заканчивается, структурируясь в *концептуальную (понятийную) модель* наличной ситуации.

Затем сознание человека выдвигает *гипотезы* возможного достижения намеченной цели. Однако гипотезы формируются из долговременной памяти субъекта, перерастая в *эталоны* (идеальные микропланы) по достижению фазовых ступеней к намеченной цели.

Эталоны возможных фазовых решений (или возможных ситуаций, в которые хочет или может попасть субъект деятельности – звено *антиципации, предвидения*) сравниваются с наличной ситуацией, т. е. с тем, что происходит на самом деле (*перцепция*), и на основании результатов сравнения перцепта с образом-представлением выдвигается план по достижению цели (этот план – не что иное, как «сличение» или верификация доминантных гипотез между собой, отбрасывание тех гипотез, которые не прошли в данной ситуации). *Борьба мотивов* завершается победой главного (или слиянием нескольких мотивов в согласованную структурную иерархию) и принятием конкретного решения. После этого субъект переходит к практической цели – достижению конечной цели в виде действий, трудовых операций, рабочих приемов и методов.

Самым важным звеном в системе саморегуляции является *акцептор действия* – главный «диспетчер» нашего сознания, призванный обеспечить прогноз, контроль и руководство любым актом саморегуляции.

Акцептор действия содержит в виде памяти *эталонный* «набор» всех знаний, умений, навыков, когда-либо имевших место в процессе нашей жизнедеятельности. Эти эталоны распределены по четырем ос-

новным уровням отражения действительности: *сенсорно-перцептивному* (эталоны яркости, цвета, звука, консистенции, длины, ширины, высоты, времени, громкости, объема, тактильных, проприо- и интероцептивных ощущений и т. д.); *интеллектуальному* (арифметическое или алгебраическое правило, алгоритм, теорема, логический конструкт, формула, аксиома, постулат, категория, закон, теория, парадигма); *социальному* (правила поведения в обществе, норматив, этикет, стандарт, шаблон, артикул, клише, «штамп», шкала ценностей, порядок и т. д.); *духовно-мировоззренческому* (эталоны сочувствия, сострадания к другому человеку, ответственности за порученное дело; эталоны векторов «альтруизм–эгоизм», «творческий поиск–консерватизм», «созидание–разрушение», «гордость–смирение» и т. д.).

Эталон (идеальный образ, ожидаемый нами) «всплывает» из памяти несколько раньше, чем мы попадаем в наличную ситуацию, адекватную ожидаемой (механизм *антиципации*). Акцептор выполняет следом за этим три основные функции: *сканирования* (I) – как эталона (так как он постоянно в динамике), так и наличной ситуации (объекта, события, явления, процесса); *сравнения, сопоставления, сличения* (II) и *оценки* (III) степени совпадения (или несовпадения) этих двух феноменов акта саморегуляции. В случае субъективно высокой степени совпадения наличной ситуации с тем, что ожидалось, возникает *положительная эмоция* (радость, покой, удовлетворение собой), в случае субъективно высокой степени рассогласования – *отрицательная эмоция* (тревога, разочарование, раздражение и т. д.), однако требование принимать решение заставляет субъекта структурно-функциональными актами выработки приемлемого варианта остановиться на одном из них: или принять конкретное решение идти дальше, переходя к следующему этапу достижения цели, или перечеркнуть достигнутое и начать все сначала (с афферентного синтеза) в случае высокой степени несовпадения происходящего события (выполнения работы) с тем, что планировалось заранее. Решение принимается в ситуации субъективного переживания человеком интегральной эмоции «*уверенность–неуверенность*» в правоте принимаемого решения. На каждом из уровней эталонов саморегуляции личность имеет свои предпочтения или «оттеснения» на второй план тех или иных эталонов, служащих данному индивиду ориентирами

в принятии конкретных решений в каждой конкретной жизненной ситуации. На сенсорно-перцептивном уровне такой мотивацией выбора эталона служит диапазон приемлемого континуума эталонов по вектору «*приятно–неприятно*», когда каждый из нас сопоставляет свои ощущения и восприятие ситуации с теми потребностями комфортного жизнеобеспечения, которые сформировались в системном взаимодействии с другими уровнями эталонов. Но когда решение принимается на основании глубокого сопоставления всех за и против интеллектуального осмысления ситуации, тогда личность начинает руководствоваться выбором решения, выбирая приемлемый для себя диапазон по степени «*логичности*» или «*нелогичности*». Однако на каждого гражданина страны, на каждого члена социального сообщества влияют своими непреложными требованиями нормы общественного поведения, морали, обычаев, традиций, предписанных правил поведения и пр. Отсюда – необходимость выбора по вектору «*социально одобряемо – социально осуждаемо*», порой даже субъективно в ущерб логике такого решения или даже не считаясь с удобствами и комфортом бытового значения. Самый высший этаж эталонов, требующих сопоставления своего решения с зовом совести, с духовными чувствами всепрощения, сопереживания и любви, направлен в конечном итоге на векторность по типу «*созидание – разрушение*». Необходимо помнить, что так называемые «экстрасенсы», скрытые или открыто себя позиционирующие колдуны, ворожеи, оккультисты разных мастей тоже применяют в своих решениях эталоны духовно-мировоззренческого уровня, вот только мотивация их носит в конечном итоге разрушительный характер.

Необходимо подчеркнуть, что изложенная схема саморегуляции и ее важнейшего звена – самоконтроля – носит в данной работе чисто теоретическое, феноменологическое значение, так как все отмеченные фазы и звенья регуляции работают синхронно, согласованно и одновременно [Немчин Т. А., 1983; Самороднов О. В., 1994]. Однако в работе с лицами, подверженными постоянным стресс-реакциям и особенно уже имеющими в связи с этим некие осложнения психоневрологического ряда или психосоматические отклонения, требуется внесение дополнительных, индивидуально фиксируемых параметров (особенно в их динамике), которые свойственны только данному человеку (его особенностям организма, психики и личности).

Такой подход требует уточнения некоторых положений, принятых в нейропсихологии на основании полученных экспериментальных данных последних лет, с тем чтобы при разработке программ реабилитации учитывать характер органических поражений центральной нервной системы испытуемых и «сцепленных» с такими поражениями психических феноменов. И, кроме того, уточнение схемы должно идти в направлении «спиралеобразного» взаимовлияния всех сторон, блоков и уровней саморегуляции человека, отражая всю сложность и многогранность его биопсихосоциальной организации плюс влияние духовно-мировоззренческого аспекта жизнеобеспечения (рис. 3.3).

3.9. Пейсмекерный механизм в системе саморегуляции

Характеризуя работу акцептора результата действия, сам П. К. Анохин признавался в том, что входит в совершенно новую и неразработанную область нейрофизиологии. Например, каким образом регуляторная система психики человека осуществляет почти мгновенную консолидацию всех необходимых звеньев функциональной системы в ответ на воздействие извне или на решение «внутренних» проблем человека, в том числе проблем личностного порядка? Как можно понять включение в деятельность огромного множества звеньев системы, выбор из них наиболее адекватных для данной конкретной ситуации и «уведение в тень» на сегодняшний момент второстепенных или совсем неактуальных? Он писал: 1. Какие механизмы производят отбор нужных в данный момент степеней свободы и вытормаживают все те степени свободы на моторных нейронах и мышечных аппаратах, которые не имеют отношения к получению данного результата? 2. Где может быть преимущественная локализация этого в высшей степени конденсированного процесса, который одновременно обрабатывает на основе доминирующей мотивации всю пришедшую в мозг афферентную информацию, производит непрерывное сопоставление этих результатов с прошлым опытом и, наконец, переводит результаты этой обработки на эфферентные пути, точно соответствующие распределению возбуждений для совершения нужного акта, обеспечивающего получение нужных результатов?

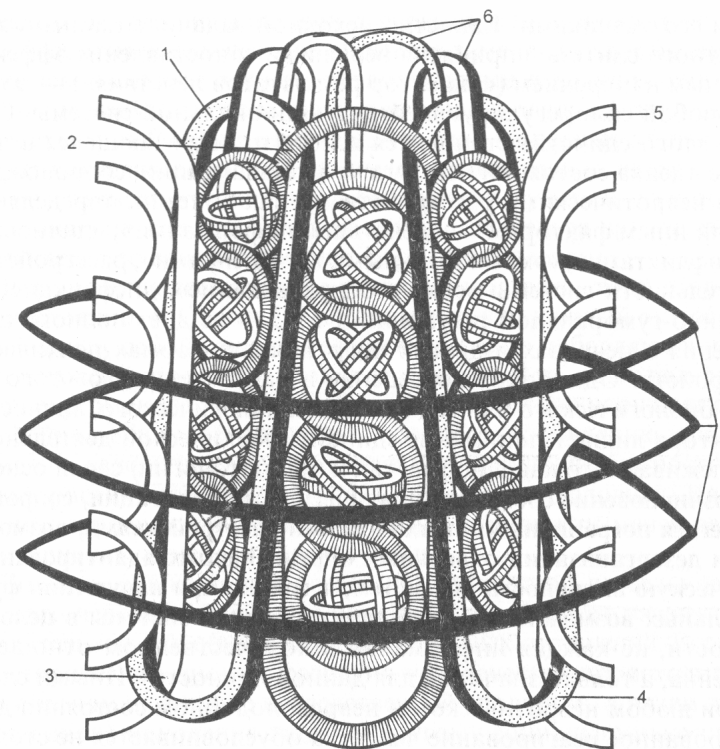


Рис. 3.3. Представление о системной организации функционального обеспечения адаптированной психической деятельности (Гелльгорн Е. 1948). Цифрами обозначены сложившиеся в эволюции функционально-целостные подсистемы: 1 – социально-психологических контактов; 2 – поиска, восприятия и переработки информации; 3 – обеспечения бодрствования и сна; 4 – эмоционального реагирования; 5 – эндокринно-гуморальной регуляции; 6 – другие подсистемы. Внутри обозначенных подсистем условно изображены их ведущие звенья, активность которых основывается на деятельности менее значимых по своему функциональному значению звеньев низшего порядка; 7 – условный барьер психической адаптации

«Поставив эти два вопроса, мы переходим в область, абсолютно новую для нейрофизиологии и потому, естественно, совсем неразработанную. Насколько интересны те новые вопросы исследования, которые при этом возникают, показывает, например, роль доминирующей моти-

вации в отборе необходимой в данный момент афферентной информации на уровне коры, на ее нейронах» [Анохин П. К., 1978]. Все эти задачи выполняет функциональный орган, названный Н. П. Бехтеревой как «*Pacemaker*» (дающий толчок к движению).

В ходе многолетних исследований структур мозга, обеспечивающих психическую деятельность, выяснилось, что, наряду с так называемыми «жесткими» структурами, отвечающими за функционирование систем жизнеобеспечения всего организма (дыхательной, кровеносной, пищеварительной и т. д.) и психических факторов сопровождения этих систем, огромная роль принадлежит и так называемым «гибким» системам [Бехтерева Н. П., 1977]. Пейсмекер в данном случае должен отличаться от жестко структурно-фиксированных феноменов и представлять собой всегда заново возникающий интегратор под влиянием внутренних или внешних факторов среды. Конкретный характер деятельности пейсмекерного механизма должен быть различным в зависимости от рода деятельности.

Первоначальная роль пейсмекера – обеспечение условий расширенного поиска, что осуществляется за счет включения активирующих и синхронизирующих влияний. Опознание эталона в каждом вновь поступающем сигнале извне определяет направленность дальнейшего интегративного поиска путей решения поставленной задачи и ограничение (оттормаживание) избыточных звеньев поиска. Если деятельность повторяется, может быть использована активация матрицы памяти того пейсмекера, который уже обеспечивал аналогичную или близкую по типу деятельность. Если деятельность изменяется, меняется и сам динамический пейсмекер.

В наиболее общем виде можно предположить, по словам Н. П. Бехтеревой, что роль пейсмекерного механизма «сводится прежде всего к управлению, организации и реорганизации системы обеспечения психической деятельности с соответствующей активацией ассоциативных полей долгосрочной памяти и детерминированных ситуаций ограничением или расширением этой активации на разных фазах развития психической деятельности. Наличие такого динамического пейсмекера не исключает присутствия сличающего аппарата – акцептора результатов действия П. К. Анохина. Возможно, что акцептор действия является од-

ной из фаз трансформации, развития пейсмекера» [9]. И далее: «Пейсмекерный механизм включает как специфические, так и неспецифические элементы, причем роль модулирующих неспецифических в этом аппарате, вероятно, очень велика и, в частности, как предпосылка ко взаимосвязи нервных элементов. Специфические зоны мозга, участвующие в пейсмекерной организации, прежде всего те, куда адресуется раздражитель, явившийся поводом к развитию деятельности. Пейсмекер, как указывалось, детерминирует ассоциативный поиск, исследовательские этапы психической деятельности и соответствующий поиск в долгосрочной памяти... Представление о динамической пейсмекерной организации выгодно для понимания мозгового обеспечения громадного разнообразия психических процессов. Именно динамичность в обеспечении психики, как это ни парадоксально на первый взгляд, определяет не только его гибкость, но и экономичность. При чисто структурных пейсмекерах, генетически запрограммированных и индивидуально развернутых, количество их должно было бы быть астрономическим. Кроме того, сам процесс индивидуального формирования и развития психической деятельности совместим только с гипотезой и реальностью динамических пейсмекеров. Структурный пейсмекер – допустимый элемент лишь генетически запрограммированной деятельности, развертывающейся, а не развивающейся в течение жизни» [там же, с. 134]. А далее Н. П. Бехтерева касается непосредственного этапа отбора нужной информации и оттормаживания неактуальной на данный конкретный момент деятельности: «Фазовое развитие и реорганизация динамических пейсмекеров в соответствии с динамикой деятельности определяют логику мыслительных процессов или являются нейрофизиологическим механизмом этой логики, предотвращая недетерминированный хаос ассоциаций. Передача закодированного возбуждения от пейсмекерной системы идет далее к другим звеньям психической деятельности, включая первоначально наиболее значимые нейронные популяции или распространяясь сразу на все зоны мозга, имеющие отношение к психической деятельности. В этой передаче несомненно важную роль играет синаптический аппарат. Однако даже исключительное богатство внутримозговых связей не может, по-видимому, обеспечить достаточно быстрое и, что особенно важно, одновременное включение

всех необходимых для сложной психической деятельности звеньев мозговой системы ее обеспечения. Скоростное включение обычно первоначально избыточного числа мозговых звеньев укладывается в высказанные нами представления о возможности одномоментной реализации только одного вида сложной психической деятельности» [там же, с. 134–135].

3.10. Роль «локуса контроля» в деятельности пейсмекерного механизма саморегуляции

Касаясь наиболее структурированных и «тугоплавких» блоков, составляющих *акцептор действия* (систему ценностных ориентаций, выраженную в иерархии эталонов саморегуляции; когнитивный стиль; коммуникативный тип), нельзя не упомянуть и такой важный фактор, отвечающий за степень ответственности, принимаемой субъектом деятельности в каждом конкретном случае, связанном с выбором того или иного решения. Речь идет о *локусе контроля*. Используя понятие «локус контроля», можно объяснить поведение человека на работе, исходя из того, откуда, согласно его ощущениям, исходит контроль за достигнутыми им результатами: изнутри или извне. Управленцы, которые ощущают внутренний контроль, считают, что они могут влиять на собственные результаты своими способностями, умениями или усилиями. Их коллеги, которые ощущают внешний контроль, считают, что они не могут сами регулировать свои результаты; они полагают, что ими в большинстве случаев управляют внешние силы. Важно, что ощущение локуса контроля может оказывать дифференцированное воздействие на выполнение работы и на чувство удовлетворенности ею. Например, исследования Дж. Роттера [Rotter J.] и его коллег показывают, что умения и навыки влияют на поведение иначе, чем возможности, предоставляемые внешней средой. К тому же в последние годы был проведен ряд исследований для проверки теории атрибуции – модели локуса контроля в рабочих условиях. Одно из исследований выявило, что работники, ощущающие внутренний контроль, обычно в большей степени удовлетворены своей работой, чаще занимают менеджерские должности и более удовлетворены партисипативным менеджментом (основанном на

вовлечении работников в принятие управленческих решений), чем работники, ощущающие внешний контроль. Другие исследования показали, что менеджеры, испытывающие внутренний контроль, более эффективны, внимательнее к подчиненным, стараются не работать на износ и при выполнении задания мыслят более стратегически. Было также обнаружено, что процесс атрибуции играет роль в политической жизни организаций при формировании коалиций. В частности, сотрудники, объединяющиеся в коалицию, приписывают большее значение внутренним факторам, таким как способности и желание, а люди, не вошедшие в коалицию, больше склонны полагаться на внешние факторы, например, идти вперед «наудачу».

Из этих исследований можно сделать практический вывод: менеджеры, маркетологи, управленцы, испытывающие внутренний контроль, лучше своих коллег, испытывающих внешний контроль. Однако такого рода обобщения подтверждаются все же не полностью, поскольку существует ряд противоречивых фактов. Например, после одного из исследований было сделано заключение, что идеальный менеджер может иметь внешнюю ориентацию. Данные, полученные в процессе исследования, указывали на то, что менеджеры, контролируемые извне, воспринимаются как руководители, работающие более структурированно и более тщательно анализирующие обстоятельства, нежели менеджеры, контролируемые изнутри. Было показано, что, кроме практического применения в анализе управленческого поведения и эффективности деятельности, теория атрибуции вполне подходит для объяснения поведения при целеполагании, поведения лидера и причин плохого выполнения работы сотрудниками. В обзорной статье делается заключение, что локус контроля связан с эффективностью выполнения работы и чувством удовлетворенности у членов организации и может выступать связующим звеном во взаимоотношениях мотивации и вознаграждения.

Кроме того, атрибуции связаны с организационным символизмом (*organizational symbolism*), который говорит о том, что, если вы хотите понять организацию, необходимо понять ее символическую природу. С этой точки зрения большинство организаций основано скорее на атрибуциях, чем на физической или наблюдаемой реальности. Например, исследование выявило, что символы представляют собой важный ис-

точник информации, на основе которой люди формируют свое впечатление о психологическом климате.

Однако наши многолетние исследования, проведенные на спортсменах самых различных специализации и уровня квалификации, позволили внести некоторые важные коррективы в такие рассуждения о неоспоримой полезности *интернальности* и о не менее неоспоримой нежелательности *экстернальности* в структуре локуса контроля. Оказалось, локус контроля недостаточно изучать в его «дихотомии» интернальность – экстернальность. Гораздо перспективнее оказалось уточнение по разделению мировосприятия на «субъект–объектный» и «субъект–субъектный» типы [Русалов В. М., 1989]. *Интерналы* по «субъект–объектному» типу возлагают основную ответственность на собственные атрибутивные характеристики – способности, одаренность, сформированную с детства общую эрудицию, а также сюда можно отнести личные материальные предметы, «приносящие удачу», – амулеты, обереги, талисманы, «любимые» предметы гардероба, в которых субъект чаще всего чувствовал себя успешнее в тех или иных мероприятиях, и пр. В отличие от них, *интерналы* по «субъект–субъектному» типу надеются в своей жизни больше на свои личностные качества, особенно связанные с волевыми проявлениями: упорство в достижении цели, терпение, умение переносить тяготы жизни, умение бороться с болезнями и не поддаваться на разочарования и депрессию, настойчивость, в том числе и в приобретении необходимого уровня знаний, образовательного статуса, уровня социальной самореализации. Обоснованность такого разделения мы обнаружили в работах Дж. Келли, автора теории «репертуарных решеток». Он отмечал, что испытуемые по-разному реагировали на оценку своих способностей, талантов и одаренностей и на способность волевого проявления, чтобы эти способности и одаренности включить в затруднительных социально-психологических ситуациях.

В то же время и *экстерналы* должны быть отдифференцированы: *экстерналы* по «субъект–объектному» типу возлагают ответственность за успех (или, наоборот, неудачу) на внешние факторы, сопутствовавшие происходящему событию, – погоду, «удачно» или «неудачно выбранное» время для этого события или же место проведения, или же просто на «счастливое» («несчастливое») стечение обстоятельств. *Экс-*

терналы по «субъект–субъектному» типу уверены, что вся ответственность за успешные или неуспешные результаты их жизни и деятельности лежит на референтных (авторитетных для субъекта) людях, учителях, родителях, авторах учебников, по которым они учились, на начальниках или сотрудниках, на дружески или враждебно настроенных незнакомых людях, а с другой стороны – на субъективированных ими потусторонних силах добра и зла, на ангелах-хранителях или демонах-разрушителях и т. п. Такое сочетание весовых коэффициентов всех четырех указанных блоков локуса контроля (некая «локусограмма») – достаточно устойчивая личностная структура, обеспечивающая баланс ответственности субъекта за те или иные события, принятые решения, поступки и свершения. Знание соотношений этих блоков между собой у конкретного человека очень важно для определения степени стрессоустойчивости, так как именно «высота планки» взятой на себя ответственности, как выяснили социальные психологи, и рождает те неуверенность и тревогу, ведущие к переживанию стресса. Специалисту (психотерапевту, медицинскому психологу, психоневрологу) важно вовремя определить в пациенте это «слабое звено», чтобы специальными методами психокоррекции блокировать дальнейшее развитие тревожности, грозящее вызвать хроническое доминантное психофункциональное состояние у индивида и личности и привести к патологическому расстройству [Самороднов О. В., 2011].

3.11. Основные формы патологических состояний саморегуляции человека

Залогом успешности функционирования системы управления самого различного звена является и ознакомление с основами тех разделов психологии, которые соприкасаются с некоторыми «пограничными нормами» – как особенностями личностного профиля, являющимися патопсихологической почвой (благоприятным фактором) для возникновения стрессового состояния. Эти личностные особенности (профили) несут в себе некие «провоцирующие» компоненты саморегуляции, которые создают уязвимые для стресс-переработки личностью участки, ответственные или за недостаток афферентации (прямой или обратной),

или за создание адекватной и структурированной по всем звеньям концептуальной модели, или за выдвижение не совсем соответствующих требованию образа-цели эталонов-гипотез, или же за недостатки в плане принятия решения и т. д. Такие явления приводят к формированию внутрикризисного состояния в виде так называемых девиаций (или aberrаций) личности. Девиации (абerrации) личности выполняют роль патопластической почвы, изменяя клинику течения заболевания, хотя сами являются пограничными психофункциональными состояниями. Среди таких aberrаций выделяются следующие классификационные категории, не являющиеся тем не менее нозологическими единицами в международной классификации болезней (МКБ–10).

К таким категориям относятся, прежде всего, *акцентуации* [Карл Леонгардт]. Автор выделил в свое время 12 основных типов акцентуаций, интегративно сочетающих в себе такие «тугоплавкие» структуры жизнеобеспечения, как «когнитивный стиль», «коммуникативный тип», «тип реагирования на стрессогенную ситуацию». По мнению основателя учения об акцентуациях Карла Леонгарда, «Акцентуация – это, в сущности, те же индивидуальные черты, но обладающие тенденцией к переходу в патологическое состояние». Из всех типов акцентуаций основную долю дисперсии несут на себе основные три.

Истероиды. Сущность истероидного, или демонстративного типа, заключается в том, что в определенное время эти люди могут вытеснить из памяти знания о событиях, которые не могут не быть им известны. По сути, каждый из нас обладает способностью поступать подобным образом с неприятными для себя фактами. Однако это вытесненное знание обычно остается у порога сознания, поэтому нельзя полностью игнорировать его. У истериков же эта способность заходит очень далеко: они могут совсем «забыть» о том, чего не желают знать, они способны лгать, вообще не осознавая, что лгут. Надо помнить, что сознательная ложь чаще всего сопровождается угрызением совести, боязнью разоблачения. Такая ложь связана со смущением, с замешательством, нередко с покраснением лица. Истерики же лгут с невинными выражениями лица, говорят с собеседником дружелюбно, просто и правдиво. Неприятность их поведения объясняется тем, что неприкрытая ложь для истерика в момент общения становится истиной. Кажущаяся искрен-

ность внушает людям, общающимся с истериком, полное доверие, потому что они внутренне своей лжи просто не чувствуют. Жизненные цели демонстративной личности могут касаться или признания, славы, или материального приобретения, или выгоды другого плана (получение престижной роли в театре, передвижения в очереди на получение жилья и т. д.). Для них характерны словесное самовосхваление, самонадеянность, тщеславие. Стремление привлечь к себе внимание проявляется у них уже в детстве: они рассказывают «душеспательные» истории сверстникам, декларируют стихи со сцены, могут свободно «вживаться» в театральную роль и т. д. Смущение перед публикой абсолютно чуждо истерику, повышенный интерес со стороны посторонних людей он принимает с величайшим удовольствием. В дружбе такие люди стремятся приблизить к себе таких личностей, которые бы постоянно одобряли и подчеркивали достоинства их слов, действий и принятых ими решений. В случаях критики в свой адрес истерик, не задумываясь о последствиях, незамедлительно расстается с таким человеком.

Эпилептоиды (К. Леонгард называл их *ананкастами*). Они обладают такими отличительными способностями, как педантичность, иногда доходящая до абсурдности: многократная проверка и перепроверка выключенных источников света, водопроводных кранов, закрытых входных дверей и т. п. Обуреваемый сомнениями, такой человек никак не может принять решение, которое бы его устраивало в той или иной ситуации выбора. Это мешает ему в трудовой деятельности – постоянные перестраховки приводят к неоправданным опозданиям, к необходимости прибегать к сверхурочным переработкам и неоправданным материальным затратам. Немалый вред такой образ жизни наносит и в семейных отношениях – постоянные задержки на работе приводят к непониманию, к скандалам и выяснению отношений с домочадцами. Особенно подозрительность эпилептоида усиливается при возрастании фактора ответственности за порученное ему дело. Тогда беспокойство не покидает его ни днем, ни ночью: ананкаст подвергает тщательному анализу каждую мелочь, каждый эпизод возможного развития событий, погружается в мысли о планах на завтра и не находит лишь одного – покоя. Любовь к порядку, точность и систематичность во всем – вот ос-

новное качество ананкаста. Все бы хорошо, но это требование ананкаст распространяет на всех, с кем соприкасается: на родных и близких, на сослуживцев, друзей и врагов. Такая скрупулезность и болезненное реагирование на нарушенный порядок в его повседневной жизни обусловлен тем, что эти люди обладают слабой пластичностью нервно-психических процессов, а потому им трудно приспосабливаться к постоянно меняющейся обстановке.

Шизоиды. Этот термин применяется к индивиду, цельность переживания которого расщеплена двойственным образом: во-первых, существует разрыв в его отношениях с его миром, а во-вторых, существует раскол в его отношении к самому себе. Подобная личность не способна переживать самое себя «вместе с» остальными или «как у себя дома» в этом мире, а наоборот, этот индивидуум переживает самого себя в состоянии тягостного одиночества и изоляции. «Онтологическая неуверенность в себе», как определяет такое жизненное видение мира шизоидом Роберт Лэнг [Лэнг Р. 1995], приводит такую личность к состоянию ощущения себя из субъекта деятельности – к «объекту» воздействия (или негативного разговора, наблюдения) со стороны других людей. Отсюда – болезненная напряженность в отношении к сослуживцам, к родственникам, друзьям и знакомым. Ожидание подвоха и предательства со стороны всех подряд – отличительная черта таких лиц.

Все остальные типы: гипертимики, дистимики, эмотивно-лабильные и другие – имеют не такое частое распространение. При стрессовом переживании акцентуация – как некое «слабое звено» – начинает себя проявлять в ее системном поведенческом проявлении.

Кроме *акцентуаций*, к категориям «пограничной нормы» относят следующие.

1. **Психический инфантилизм.** Психическая незрелость, несоизмерение своих поступков, действий, высказываний с той нормой ответственности, которую человек обязан нести перед обществом, семьей, родителями, рабочим коллективом...

2. **Пограничная интеллектуальная недостаточность.** Интеллект, как правило, где-то на нижней границе нормы, человек адаптирован в рамках своей профессиональной специализации, однако годами и даже десятилетиями готов выполнять раз и навсегда усвоенные навы-

ки и алгоритмы, так как движение вперед по профессиональной и карьерной лестнице представляет для такого человека неразрешимую проблему. Требуется отграничения от олигофрении и от такой категории, как п. 3.

3. **«Примитивная личность».** Для такого человека характерна некая «бытовая приземленность», его не интересуют какие-либо научно-технические, духовные достижения человечества. Они ему не понятны, и к ним он абсолютно нечувствителен, хотя и социально адаптирован в рамках полученной профессиональной специализации.

4. **Социально-педагогическая запущенность** – несформированность у человека необходимых в его возрасте навыков (трудовых, бытовых, коммуникативных) ввиду упущенных возможностей сензитивных (особо чувствительных) периодов развития, хотя потенциал остался. Бросается в глаза некая «однобокость» развития. Такие люди прагматичны, иногда хорошо приспособляемы, интуитивно схватывая необходимые алгоритмы поступков, нужных в той или иной ситуации, но что касается общеучебных знаний – демонстрируют настоящий «провал» в образовательном и воспитательном уровнях.

5. **Социопатическая личность** – нарушение социальных отношений в структуре следования морально-нравственным нормам социума, его принципам, правилам и этикету.

Необходимо подчеркнуть, что «нормой» перечисленные категории личностных aberrаций являются потому, что при переживании стрессовых состояний эти личности реагируют в целом достаточно адекватными системными реакциями и в общественной жизни, благодаря своим компенсаторным «механизмам» коммуникации, достаточно успешно приспосабливаются к требованиям социума, хотя и не без ощутимых потерь в плане регуляторных нервно-психических затрат.

В последнее время между пограничной нормой и нозологическими категориями патопсихологического регистра (неврозы, неврозоподобные состояния, психопатии и др.) выделяют так называемую «пограничную аномальную личность» [Боев И. В., 1999], еще более усугубляемую глубиной расстройств, приближающей человека к хроническим вариациям патологического реагирования на стресс. Все перечисленные выше формы «пограничной нормы» являются так называемыми *преморбидными* состояниями (от термина **преморбид** (лат. *morbus* – болезнь) –

предшествующее и способствующее развитию болезни состояние (на грани здоровья и болезни), когда защитные и приспособительные силы организма перенапряжены или резко ослаблены (например, истощение и переохлаждение организма перед развитием пневмонии). Это состояние может либо перейти в выраженную форму болезни, либо через некоторое время закончиться нормализацией функций организма; в случае разбалансирования регуляторных механизмов жизнеобеспечения оно может стать той неблагоприятной «почвой», на которой возникают впоследствии системные психофункциональные расстройства, искажающие развитие не только психофизиологического статуса субъекта, но и всей личности.

Особой страницей формирования болезненной, ведущей к патологическим расстройствам реакции на стресс являются генетически обусловленные патологии неврологического, иммунологического, биохимического и эндокринного характера, создающие некое «слабое звено» в структуре саморегуляции. Такие категории патопсихологического регистра заболеваний будут рассмотрены в последующих параграфах настоящей главы.

3.12. Типы психологического реагирования на стресс (по В. Д. Менделевичу)

Типология реагирования на стрессогенную ситуацию разработана А. Е. Личко и Н. Я. Ивановым на основе оценки влияния трех независимых факторов: природы имеющегося соматического расстройства; личностных особенностей самого субъекта, из которых важнейшую составную часть играют акцентуации; отношения к данному заболеванию, которым страдает субъект, членов референтной (значимой) для самого больного группы. Типы реагирования на стрессовую ситуацию объединены в блоки. Первый блок включает в себя типы отношения к болезни, при которых *социальная адаптация существенно не нарушается (эргопатический, анозогностический и гармоничный)*. Второй и третий блоки включают в себя типы реагирования на болезнь, характеризующиеся наличием психической дезадаптации в связи с заболеванием. При этом второй блок включает типы реагирования преимущественно с *интра-*

психической направленностью (тревожный, ипохондрический, неврастенический, меланхолический, апатический). Эмоционально-аффективная сфера отношений у больных с этими типами реагирования клинически проявляется в дезадаптивном поведении: реакциях по типу раздражительной слабости, тревожном, подавленном, угнетенном состоянии, «уходе» в болезнь, отказе от борьбы – «капитуляции» перед заболеванием. В третий блок входят типы реагирования с *интерпсихической направленностью*. Этот блок включает типы с таким сенсibilизированным (повышенно чувствительным) отношением к болезни, которое в наибольшей степени зависит от преморбидных особенностей личности больных: *сензитивный, эгоцентрический, паранойальный и дисфорический*. Больные с этими типами отношения к болезни при различных эмоционально-аффективных реакциях на болезнь также характеризуются дезадаптивным поведением, приводящим к нарушению их социальной адаптации.

Отношение к болезни содержит в себе *когнитивный (познавательный), эмоциональный и поведенческий* компоненты. Когнитивный включает сведения о заболевании, которым страдает субъект, понимание его роли и влияния на жизненные функции организма, предполагаемый прогноз дальнейшего состояния больного; эмоциональный – ощущение и переживание болезни во всей ситуации, с ней связанной; поведенческий – связанные с болезнью реакции, способствующие адаптации или дезадаптации к ней, и выработку определенной стратегии поведения в жизненных ситуациях (принятие «роли» больного, активная борьба с болезнью, игнорирование, пессимистические установки и др.). Далее будут вкратце охарактеризованы все отмеченные выше типы реагирования на стрессовую ситуацию.

1. **Тревожный.** Этот тип характеризуется непрерывным беспокойством и мнительностью в отношении неблагоприятного течения болезни, возможных осложнений, неэффективности или опасности лечения. Поиск новых способов лечения, жажда дополнительной информации о болезни, вероятных осложнениях, методах терапии, непрерывный поиск врачей-«авторитетов». Таких больных больше интересуют объективные данные о своей болезни (результаты анализов, заключения специалистов), чем собственные ощущения. Поэтому они предпочитают

больше слушать высказывания других, чем без конца предъявлять свои собственные жалобы. Настроение в основном тревожное, вследствие чего появляется угнетенность в поведении, в любой из сфер исполнения своих обязанностей.

2. Ипохондрический. В отличие от предыдущего типа, здесь характерно сосредоточение именно на субъективных болезненных и иных неприятных ощущениях, стремление постоянно рассказывать о них окружающим. Для субъекта характерно преувеличение действительных и выискивание несущественных болезней, симптомов и «настоящих страданий». Отмечается преувеличение побочного действия лекарств. Сочетание желания лечиться и неверия в успех лечения, требований тщательного обследования и боязни вреда от болезненных процедур. Ипохондрик всегда насторожен к посторонним людям и идет на контакт только с теми, кто проявляет к нему искреннее соучастие. Недоверие к его жалобам со стороны окружающих, их упреки в симуляции и преувеличении тяжести расстройства вызывают резко негативную реакцию у ипохондрика.

3. Меланхолический. Этот тип реагирования, называемый иногда еще депрессивным, обусловлен имеющейся у пациента негативной информацией о проблемах лечения его недуга. Нацеленность на худший исход, неспособность видеть динамику развития болезни приводят к пессимистической оценке будущего, неверию в возможность излечения. Удрученность своим состоянием, недоверчивое и критиканское отношение к любым комментариям медицинских работников по поводу его состояния формирует пессимистический взгляд на все происходящее вокруг. Даже при объективно благоприятных данных текущего обследования наблюдаются активные депрессивные высказывания вплоть до суицидальных намерений.

4. Апатический. Отмечается пассивное безразличие к тому, что связано с болезнью, с процедурами, назначенными врачом, с тем, что происходит вокруг. Как правило, такое безразличие обусловлено депрессией и болезненной фиксацией на собственном состоянии. У субъекта пропадает интерес и активность в отношении всех сторон жизни, за исключением собственного здоровья.

5. Неврастенический (астенический). Этот тип реагирования обусловлен неспецифическим ответом организма и личности на неприятные ощущения и болевые раздражения. Характерен вспышками гнева, причем изливаемого на первого встречного, завершающимися, как правило, раскаянием и слезами. В поведении – преобладание капризности, завышенных требований к окружающим. Характерные особенности этого типа реагирования: раздражительная слабость, повышенная чувствительность к звукам, яркому свету, запахам. Та же сверхчувствительность к поведению других людей. И если его ожидания в отношении поведения окружающих не оправдываются, то в их сторону непременно раздаются гневные упреки («вы специально шумите, чтобы меня в гроб свести», «вам безразлична моя судьба» и т. п.).

6. Обсессивно-фобический. При таком типе реагирования доминирующими становятся навязчивые мысли, опасения (чаще не реальных, а маловероятных осложнений заболевания, неудач в лечении, а также в связи с этим неудач в жизни, работе, семейной ситуации) и особенно ритуалы. Субъект становится суеверным. Придает особое значение мелочам, которые превращаются для него в своеобразные символы (к примеру, расценивает свои шансы в выздоровлении в зависимости от того, троллейбус какого маршрута подойдет к остановке первым; увидит ли он сегодня по телевизору «любимую» актрису и т. д.) Воображаемые опасности волнуют больше, чем реальные. Вера в приметы и ритуальные действия связана с повышенной тревожностью и направлена на возможное снижение высокого фона такой тревожности.

7. Сензитивный. Основой сензитивного отношения к стрессовой ситуации является рефлексивный стиль мышления, ориентация на мнение и оценку окружающих. В связи с этим существенным становятся не собственные неприятные переживания, а реакция на информацию со стороны референтной (значимой) группы. Его преследуют опасения, что окружающие станут его избегать, считать неполноценным, пренебрежительно к нему относиться, распускать слухи о причинах и природе его болезней. Боязнь стать обузой для близких из-за своего болезненного состояния вызывает еще большую склонность к повышенной напряженности. Формируется так называемый извиняющийся стиль поведения. Такие субъекты стесняются обращаться к специалисту за помощью,

особенно к медицинскому работнику, даже в случае угрожающего для жизни состояния. Отмечается робость, повышенная застенчивость и уединение.

8. **Эгоцентрический.** Этот тип реагирования иногда называют *истерическим*, поскольку основным мотивом поведения человека становится привлечение к собственной персоне повышенного внимания окружающих (требование исключительной заботы о себе, выставление напоказ своих страданий). Разговоры других людей быстро переводятся «на себя». В других людях, также нуждающихся в заботе и помощи, видят только «конкурентов» и относятся к ним неприязненно. Постоянно стремятся показать свою исключительную значимость, свое особое положение в общественной жизни. «Бегство в болезнь» нередко используется для упреков и шантажа окружающих. Жалобы описываются такими субъектами весьма красочно и сопровождаются манерной жестикуляцией и выраженной мимикой лица. Эмоции носят несколько преувеличенный, даже гротескный характер.

9. **Эйфорический.** Этот тип реагирования отражает беспечность человека в отношении своего состояния. Он становится наигранно весел, болтлив, проявляет неадекватную суетливую активность. В этом проявляется нарочито пренебрежительное, легкомысленное отношение к своему здоровью, надежда на то, что «все само собой обойдется». Сохраняется желание получать от жизни все, несмотря на болезненное состояние. Легкость нарушения режима, рекомендаций медицинского специалиста может приводить к непоправимым последствиям. Подобное реагирование может носить защитный характер или отражать характерологические особенности субъекта.

10. **Анозогностический.** Непризнание у себя каких-либо болезненных проявлений или расстройств (анозогнозия) отражает внутреннее непризнание статуса больного, нежелание считаться с реальным положением вещей. С другой стороны, это может быть проявлением заблуждения человека по поводу признаков серьезного расстройства. Отрицание очевидного в проявлениях болезненности может приписываться случайностям или недооцениваться с точки зрения диагноза. Отказ от обследования и лечения. Желание «обойтись своими средствами».

11. **Эргопатический.** Восприятие возникших расстройств такие субъекты расценивают как настоящий вызов собственному «Я», а потому начинают преодолевать болезненные проявления усиленным упорным трудом, намеренно увеличивая нагрузки. Трудятся с ожесточением, с огромным рвением, работе отдают все свое свободное время. Их убеждение – нет такой болезни, которую нельзя было бы преодолеть собственными силами. При этом часто такие субъекты являются принципиальными противниками любого медикаментозного лечения.

12. **Паранойальный.** Этот тип реагирования строится на убеждении субъекта в том, что его болезненное состояние является результатом чьего-то злого умысла. Возникает крайняя подозрительность к людям, лекарствам, методам предложенного лечения. Стремление приписывать возможные осложнения халатности или намеренному причинению зла со стороны медицинского персонала. Следуют обвинения в их адрес с требованием непременного наказания «виновных». Этот тип реагирования, называемый иногда *бредоподобный*, отражает мировоззренческую позицию субъекта, усматривающего тайный, мистический смысл его заболевания или причин его возникновения. Такой тип реагирования возникает на фоне девиаций личности.

13. Последний тип, условно названный авторами как **гармоничный**, отражает реализм в восприятии симптомов и понимание опасности в развитии своего расстройства. При этом субъект опирается на известные в науке (медицине) факты о возможностях купирования или полного излечения от конкретного заболевания. Пациент сотрудничает с медицинским специалистом в плане четкого выполнения всех назначенных ему процедур, а также содействует своим родным и близким в решении совместных задач оздоровления, прекрасно осознавая нежелательность возлагания на них своих проблем, связанных с ухудшением здоровья. Он, как гармоничный человек, может лишь ожидать от них помощи в том объеме, в каком они могут ему ее предоставить. Даже в случае неблагоприятного прогноза в смысле инвалидизации – переключение интересов на те области жизни, которые останутся доступными такому больному. При неблагоприятном прогнозе – сосредоточение внимания, забот, интересов на судьбах своих родных и близких и своего дела, которому он посвятил всю свою жизнь [Менделевич В. Д., 2002].

В процессе многолетней практики нам не раз приходилось сталкиваться с ситуациями, когда административный нажим (с «благородной целью» улучшения трудовой дисциплины) со стороны управленческого звена (без учета имеющихся в рабочем коллективе патологических личностей) приводил к разрушительным, а иногда и к катастрофическим последствиям. Поэтому еще раз хочется заверить читателя, что обращение к данным разделам клинической психологии диктуется настоятельной необходимостью ознакомить руководящие кадры с основными патологическими формами так называемой «малой психиатрии», к сожалению, имеющими достаточно широкое распространение среди трудового потока любой страны и любого трудового коллектива.

3.13. Хронический стресс и невроты

Данная тема разъясняет особенности формирования и развития невротической реакции для своевременного коррекционного вмешательства в развивающийся патологический процесс. В рамках рассматриваемой проблематики выделяют три варианта-стадии развития невротического состояния стрессогенного характера. *Реакция* – кратковременная простейшая первичная форма реагирования. Долгое время может не дезадаптировать больного. Длительность реакции – часы, дни, недели. Вначале такие реакции напоминают четко очерченный пик с отрой вершиной, после достижения которой реакция идет на убыль. Однако повторяющиеся реакции приводят уже к образованию некоего «плато» (вместо пика), на фоне которого формируется патопластический зародыш будущего состояния. Все более и более пролонгированный характер такой «платообразной» реакции приводит к формированию настоящего *состояния*. Надолго затянувшееся состояние приводит после нескольких лет хронического невроза к патологическому изменению регуляторных механизмов личности. Невроз – это системное, стабильное и достаточно четко оформленное комплексное реагирование всего организма и психики человека на стрессогенную ситуацию. Невроз захватывает все уровни жизнеобеспечения и (так как человек длительное время испытывает одни и те же дискомфортные ощущения) перестраивает соответствующим образом всю иерархию уровней этало-

нов саморегуляции в соответствии с невротическим «видением» окружающей действительности. В запущенном виде стресс вызывает нарушения жизненно важных функций как в психике, так и в организме человека, выстраивая систему специфических реакций на стрессогенную ситуацию, так или иначе связанную как с типологией самой личности, так и с характером нарушений психосоматического ряда.

Невроз в основе своей имеет базовую, ядерную категорию – *тревогу*, распространение которой в более глубокие слои жизнеобеспечения организма приводит к разного рода соматическим и вегетативным расстройствам. Поэтому невроз необходимо отличать от *неврозоподобного состояния* – расстройства непсихотического ряда, своей симптоматикой весьма напоминающего настоящий «истинный» невроз, однако причины такого расстройства лежат не в сфере личностной дезадаптации (и первопричиной всего расстройства, следовательно, является не тревога как доминантное негативно окрашенное эмоциональное состояние, ведущее к нарушениям в соматической сфере), а наоборот, первопричиной являются нейрофизиологические патологии различного генеза в мозговой ткани новорожденного или полученные травмы в очень раннем возрасте. В клинике обычно принято дифференцировать невроз и неврозоподобное состояние на синдромальном уровне по такому показателю, как быстрое истощение нервно-психического потенциала при наличии травмы головного мозга или подобного рода патологиях. Но подходы к лечению здесь должны быть принципиально иными, чем при неврозах. На первое место выходит медико-биологическая составляющая (то есть медикаменты). Только грамотно подобранный комплекс препаратов, физиопроцедур и санаторно-курортного лечения могут быть эффективным средством лечения неврозоподобного состояния и профилактики очередного обострения таких заболеваний. Психотерапевтические методы в таких случаях являются лишь вспомогательным средством лечения и не имеют решающей роли в общетерапевтическом подходе при построении ИПР (индивидуальной программы реабилитации).

Основные виды невротозов и их отличительные особенности:

1. Неврастения. Особое значение в возникновении и развитии этого невроза имеют две составляющие: а) патогенная ситуация; б) физическое или эмоциональное перенапряжение. Отсюда в клинике невро-

за наблюдаются нервно-психическая истощаемость, раздражительная слабость, эмоциональная лабильность (неустойчивость). Отсутствует чувство отдыха, даже если больной неврозом прекрасно выспался и не обременен никакими заботами на предстоящий день. Затруднена умственная деятельность: память часто подводит, не давая вспомнить порой нужное слово в том или ином контексте. К клиническим проявлениям относятся головные боли, диссомния (расстройства сна самых различных видов и форм), непереносимость сильных звуков, ярких цветов, некоторых запахов (гиперестезия). Наличие ложных кожных раздражений, связанных с якобы досаждающими живыми существами (насекомыми, клещами, клопами и проч.) – сенестопатия. На вегетативном уровне наблюдаются: повышенная потливость, особенно ладоней рук, и в то же время похолодание ступней ног, тремор пальцев рук, дрожание век (тики); из соматических расстройств – проблемы со стороны желудочно-кишечного тракта. Со стороны сердечно-сосудистой системы – кардиалгии. Нередки расстройства в сфере половых отношений.

За «фасадом» всего перечисленного всегда имеются тревога, беспокойство, которые очень трудно нейтрализовать. «Логически обоснованные» внушения не приносят никакого результата. Со временем ситуация усугубляется. При малейшем возникновении ситуации, напоминающей уже имеющиеся в эталонной базе памяти, субъект начинает испытывать чувство неуверенности, беспокойства и подозрительности. В случае затянувшихся невротических периодов человек может надолго и основательно потерять свою трудоспособность.

2. Невроз навязчивых состояний. Встречается в двух разновидностях:

2а. Обсессивный невроз. Больные долго сохраняют свою социальную адаптацию, пока стадия невроза не приведет к истощению нервно-психических резервов. Поэтому важно обнаружить начальные признаки этого невроза. Обычно он начинается с расстройств сна, нервно-психической лабильности и другой общевротической симптоматики, описанной у предыдущей формы невроза, однако к этому быстро присоединяются идеаторные обсессии (навязчивые движения). Когда обсессии становятся «необходимым атрибутом» невротика, чтобы таким образом снизить невыносимое чувство тревоги, тогда, по мере их

укрепления, эти обсессии постепенно перерождаются в самые разнообразные «ритуалы» (утром субъект, идя на работу, обязательно «должен» пересчитать количество ступенек в подъезде, три раза оббежать дерево во дворе, перепрыгнуть через лужу, затем – на остановке трамвая – «не пропустить» легковую автомашину с номерами, имеющими две семерки, и т. п.). Больного со временем начинает обсессировать уже сам ритуал, который ведет к дезадаптации и полной зависимости от таких навязчивых действий. Наиболее часто к неврозу 2а присоединяется та или иная *фобия*, чаще других – лиссофобия (боязнь внезапно «сойти с ума»). Дальнейшее развитие такого невроза приводит человека к полному разбалансированию системы саморегуляции и к инвалидности.

2б. Фобический невроз. На стадии начального проявления он выступает как неврастения. Наблюдаются раздражительная слабость, эмоциональная лабильность, головные боли, расстройство сна, но все это – на уровне субклинических проявлений. На стадии «расцвета» мы видим уже монофобию, соединяющуюся с монообсессиями, когда растет страх перед самого разного рода «страшилками», что явно ограничивает жизнедеятельность такого больного. Из самых распространенных видов таких фобий можно отметить следующие: клаустрофобия – боязнь замкнутых пространств; агорафобия – страх публичного выступления, боязнь открытых пространств, митингов, форумов, многолюдных празднеств и проч.; кардиофобия – боязнь сердечных приступов, танофобия – боязнь внезапной смерти и многие другие. Что характерно – сам больной относится к ним критически, прекрасно понимая их «неадекватность» в своей жизни, но сам ничего не в состоянии с этим сделать. Затем монофобия сменяется полифобиями, к которым присоединяются «ритуальные действия», хоть как-то облегчающие напряжение (на начальных стадиях). Дальнейшее течение невроза приводит к полной инвалидности.

3. Истерический невроз. К общевротической симптоматике можно отнести: демонстративный, театральный рисунок поведения, бросающийся в глаза окружающим ввиду своей неадекватности, эгоцентризм. За фасадом этого – психогенно обусловленные соматические расстройства: парезы, параличи, судорожные припадки, астазия-абазия (шаткость походки), истерические слепота и глухота, возникающие на

короткие периоды времени внезапно и так же внезапно исчезающие, нечувствительность кожных поверхностей конечности по типу «чулка» или по типу «перчатки», псевдоастматические нарушения дыхания, невротическая рвота, сексуальные нарушения. Именно эти расстройства психосоматического ряда ограничивают жизнедеятельность таких больных. На стадии «расцвета» присоединяются фобические и ипохондрические расстройства. После продолжительного непрерывного периода такой невроз приводит человека к полной инвалидности.

4. Ипохондрический невроз. Ядром такого невроза является ипохондрическая фиксация субъекта на состоянии своего здоровья, часто ятрогенная (обусловленная неосторожно сказанными словами врача или медицинской сестры по поводу состояния такого больного). Фабулой таких фиксаций внимания чаще всего выступают воображаемые картины возможного тяжкого, неизлечимого заболевания (рака, туберкулеза, СПИДа), и в зависимости от этого определяется характер ограничения жизнедеятельности.

3.14. Необходимость прогнозирования невротических реакций

Необходимость предупреждать развитие невротической реакции, а если этого не удалось предотвратить, то непременно лечить такие расстройства – очень актуальная и социально значимая задача, так как потери (как общепроизводственные, так и социально-психологические) от затянувшихся неврозов, и, что более недопустимо, от присоединившихся к ним соматических нарушений составляют огромную армию лиц трудоспособного возраста, чем наносится неоспоримый ущерб всему обществу. Подход к диагностике и лечению невротических больных должен соединить в себе три основных базовых аспекта:

- медико-биологический;
- психологический;
- социальный.

1. Задачами медико-биологического подхода являются следующие:

- когда говорится об «истинном» неврозе (в противовес «неврозоподобному состоянию», о котором шла речь выше), то главным в лечении становится психотерапия, а именно – выяснение ауторефлек-

тивных причин, вызвавшим сам невроз, и перестройка отношения больного к этим причинам;

- купирование аффекта, т. е. нужно не дать зафиксироваться этим психофункциональным состояниям в памяти пациента (обычно врач назначает общепринятые и хорошо зарекомендовавшие себя легкие транквилизаторы вкупе с небольшими дозами антидепрессантов). Цель – выравнивание и стабилизация аффекта, после чего можно надеяться, что невротический «двигатель» не даст сбой.

Целесообразна в данном случае именно комбинация этих двух подходов, но в дальнейшем фармакотерапия должна постепенно уйти и оставить место психотерапии.

2. Психологический подход подразумевает необходимость формирования компенсаторных механизмов через иные формы деятельности:

- создание контрапункта патогенной ситуации – противовес за счет переноса энергии либидо на другие виды деятельности (физический труд, творчество, спорт или физическую культуру), изменение экзистенциального отношения к действительности (психокоррекция);
- для невротика важно, чтобы у него за спиной стоял **его** врач, **его** психолог, т. е. авторитетное лицо, на которого сам пациент может опереться в своем стремлении полностью ему довериться;
- важно психологу с помощью эмпатии (а не только рационально) произвести интроспекцию в проблему больного неврозом;
- попытаться переориентировать некоторые личностные векторы (мотивы, установки, цели, идеалы, систему эталонов) на другие ценностные ориентации. Например, больного, подверженного эффекту гиперопеки со стороны старшего члена семьи и не желающего (и не могущего) из нее выходить, постараться заинтересовать такими видами деятельности, которые имманентно содержали бы в себе необходимость самостоятельного принятия решения.

3. Социальный аспект подразумевает собой помощь в смене деятельности больным неврозом (смена места работы, должности, переориентация на смежные виды профессии), т. е. осуществить как бы «перестановку акцентов» деятельности. Важно повысить при этом ощущение престижа в глазах самого больного. Смена деятельности должна послужить своеобразной формой *компенсации* при неврозе.

Новая стадия профориентации для невротика нецелесообразна, так как при переходе на освоение новых профессиональных навыков невротик приобретает ролевую функцию ученика, которая его всегда угнетает.

Важно проанализировать межличностные связи пациента в ситуациях «семья», «учебная группа», «круг друзей» и т. д. для выявления и возможной коррекции неблагоприятно действующих ролевых функций в типовых жизненных позициях. Предлагаемый материал показывает важнейший резерв в регуляторном потенциале психики и личности человека – арсенал его методов «психологической защиты». При рассмотрении психологических защит, используемых в межсубъектном взаимодействии, как достаточно продуктивный зарекомендовал себя подход, который основывается (при выделении базовых защитных установок) на эволюции форм защитного поведения. В наших рассуждениях в качестве исходного отправного положения мы также воспользуемся этим подходом, который был апробирован Е. Л. Доценко в сходных исследовательских целях [Доценко Е. Л., 1997].

В рамках данного подхода в качестве наиболее филогенетически древних способов защиты выделяются бегство, замирание, прятание (уход в укрытие), встречное нападение и стремление повлиять на поведение противника. Эти способы защиты можно наблюдать практически у всех видов животных (последний, в частности, выражается в особых сигналах подчинения или в использовании разного рода хитростей). Аналогичные формы защит наблюдаются и в истории человеческих отношений, что особенно проявляется в военных действиях.

Таким образом, рассмотрение эволюции способов защиты человека, включенного в систему социальных отношений, позволяет выделить пять основных форм защиты:

1) бегство и различные его ослабленные виды – отступление, уклонение, задержки;

2) маскировка (как аналог замирания у животных и зачастую у человека, особенно при физической опасности), т. е. стремление стать незаметным для противника;

3) уход в укрытие, использование естественных и создание искусственных преград и препятствий для противника в виде стен, рвов и пр., а как облегченная модификация – использование переносимых преград: щитов, кольчуг, доспехов и т. п.;

4) нападение как активная форма защиты («лучший способ защиты – нападение»);

5) управление поведением действительного или потенциального противника, в частности, его намерениями (угрозы, задабривание, применение хитростей, обманных маневров и иных уловок).

Указанные формы защиты: бегство, прятание (уход в укрытие), замирание (маскировка), нападение (уничтожение, изгнание) и контроль (управление) – обозначаются как базовые защитные установки.

В ситуациях, когда интенсивность потребности нарастает, а условия ее удовлетворения отсутствуют, поведение регулируется с помощью механизмов психологической защиты. Ф. В. Бассин определяет психологическую защиту как нормальный механизм, направленный на предупреждение расстройств поведения не только в рамках конфликтов между сознанием и бессознательным, но и между разными эмоционально окрашенными установками. Эта особая психическая активность реализуется в форме специфических приемов переработки информации, которые могут предохранять личность от стыда и потери самоуважения в условиях мотивационного конфликта. Психологическая защита проявляется в тенденции человека сохранять привычное мнение о себе, отторгая или искажая информацию, расцениваемую как неблагоприятную и разрушающую первоначальные представления о себе и других.

Механизм психологической защиты связан с реорганизацией осознаваемых и неосознаваемых компонентов системы ценностей и изменением всей иерархии ценностей личности. Э. А. Костандов предложил логически стройное и убедительное представление глубинного физиологического компонента психологической защиты. Отрицательные эмоциональные переживания формируют устойчивую рефлекторную связь в коре мозга. Она повышает пороги чувствительности и тем самым тормозит сигналы, связанные с событиями, вызывающими такие переживания, препятствуя их осознанию. Временные связи между неосознаваемыми стимулами могут запечатлеваться в долговременной памяти, быть чрезвычайно стойкими. Это позволяет понять способ возникновения стойких эмоциональных переживаний в случаях, когда их повод остается для переживающего их человека неосознанным.

Э. А. Костандов признает существование в мозге чувствительного механизма, реагирующего на физически очень слабые, но весьма значимые для данного человека раздражители. Несмотря на то что эти раздражители не осознаются человеком, они могут вызвать у него ряд вегетативных реакций, приводящих к изменениям физиологического и психологического состояний.

Как объяснить стойкость очагов отрицательного эмоционального возбуждения, возникающих при переживаниях конфликтов? Интересную мысль по этому поводу высказывает Е. Т. Соколова. Она обращает внимание на то, что всякое препятствие ведет к прерыванию действия до тех пор, пока препятствие не будет преодолено или человек не откажется от его преодоления. При этом действие оказывается незавершенным либо в своем внешнем, материальном, плане, либо во внутреннем, коль скоро решение преодолеть препятствие или отказаться от действия еще не принято. В том случае, когда человек не осознает конкретного смысла тех или иных обстоятельств, незавершенным оказывается прежде всего сам акт осознания.

Как показано экспериментами Зейгарник, именно незавершенные действия (и сопутствующие им обстоятельства) запоминаются лучше завершенных и, что особенно важно, запоминаются произвольно. В работах Левина также показано, что незаконченные действия формируют тенденцию к их завершению, при этом, если прямое завершение невозможно, человек начинает совершать замещающие действия. Можно допустить, что механизмы психологической защиты – это и есть некоторые специализированные формы замещающих действий.

В экспериментальных условиях была воспроизведена ситуация, отчетливо выявившая эффект психологической защиты. Студентам предлагалось опознать и как можно быстрее отреагировать на ряд слов, предъявлявшихся на экране в дефиците времени. Среди слов были слова-табу (бранные, неприличные) и нейтральные. Оказалось, что порог опознания слов-табу был существенно выше, чем нейтральных.

Защитные механизмы начинают свое действие, когда достижение цели нормальным способом невозможно или когда человек полагает, что оно невозможно. Важно подчеркнуть, что это не способы достижения желаемой цели, а способы организации частичного и временного

душевного равновесия с тем, чтобы собрать силы для реального преодоления возникших трудностей, т. е. для разрешения конфликта соответствующими поступками. В этом случае люди по-разному реагируют на свои внутренние трудности. Одни, отрицая их существование, подавляют склонности, которые доставляют им неудобства, и отвергают некоторые свои желания как нереальные и невозможные. Приспособление в этом случае достигается за счет изменения восприятия. Сначала человек отрицает то, что нежелательно, но постепенно может привыкнуть к такой ориентации, действительно забыть болезненные сигналы и действовать так, как если бы их не существовало. Другие люди преодолевают конфликты, пытаясь манипулировать беспокоящими их объектами, стремясь овладеть событиями и изменить их в нужном направлении. Третьи находят выход в самооправдании и снисхождении к своим побуждениям, а четвертые прибегают к различным формам самообмана. Личностям с особенно жесткой и косной системой принципов поведения было бы особенно трудно и подчас невозможно действовать в разнобразной и изменчивой среде, если бы защитные механизмы не оберегали их психику.

Опыт, несовместимый с представлением человека о себе, имеет тенденцию не допускаться к осознанию. Восприятие угрозы сопровождается мобилизацией защиты с целью поддержать структуру «Я». Это достигается либо искажением восприятия, либо отрицанием воспринятого и, следовательно, отрицанием всякой угрозы для личности.

Механизмы психологической защиты

Описано много механизмов психологической защиты. Охарактеризуем вкратце основные из них.

1. Вытеснение. Это процесс произвольного устранения в бессознательное неприемлемых для субъекта собственных мыслей, побуждений или чувств. S. Freud подробно описал защитный механизм мотивированного забывания. Он играет существенную роль в формировании симптомов. Когда действие этого механизма для уменьшения тревожности оказывается недостаточным, подключаются другие защитные механизмы, позволяющие вытесненному материалу осознаваться в искаженном виде. Наиболее широко известны две комбинации защитных меха-

низмов: а) вытеснение + смещение. Эта комбинация способствует возникновению фобических реакций. Например, навязчивый страх матери, что маленькая дочка заболит тяжелой болезнью, представляет собой защиту против враждебности к ребенку, сочетающую механизмы вытеснения и смещения; б) вытеснение + конверсия (соматическая символизация). Эта комбинация образует основу истерических реакций.

2. Регрессия. Посредством этого механизма осуществляется неосознанное нисхождение на более ранний уровень приспособления, позволяющий удовлетворять желания. Регрессия может быть частичной, полной или символической. Большинство эмоциональных проблем имеют регрессивные черты. В норме регрессия проявляется в играх, реакциях на неприятные события (например, при рождении второго ребенка малыш-первенец перестает пользоваться туалетом, начинает просить соску и т. п.), в ситуациях повышенной ответственности, при заболеваниях (больной требует повышенного внимания и опеки). В патологических формах регрессия проявляется при психических болезнях, особенно при шизофрении.

3. Проекция. Это механизм отнесения к другому лицу или объекту мыслей, чувств, мотивов и желаний, которые на сознательном уровне индивид у себя отвергает. Нечеткие формы проекции проявляются в повседневной жизни. Многие из нас совершенно не критичны к своим недостаткам и с легкостью замечают их только у других. Мы склонны винить окружающих в собственных бедах. Проекция бывает и вредоносной, потому что приводит к ошибочной интерпретации реальности. Этот механизм часто срабатывает у незрелых и ранимых личностей. В случаях патологии проекция приводит к галлюцинациям и бреду, когда теряется способность отличать фантазии от реальности. Проекция осуществляется легче на того, чья ситуация, чьи личностные особенности похожи на проецирующего. Человек, пользующийся проекцией, всегда увидит в безобидном замечании обидный намек. Он даже в благородном поступке может увидеть злой умысел, интригу. Человек безмерно добрый, тот, которого в народе называют «святой простотой», не способен на проекцию. Он не видит злого умысла, недоброжелательности в действиях по отношению к себе, потому что сам не способен на это.

4. Интроекция. Это символическая интернализация (включение в себя) человека или объекта. Действие механизма противоположно проекции. Интроекция выполняет очень важную роль в раннем развитии личности, поскольку на ее основе усваиваются родительские ценности и идеалы. Механизм актуализируется во время траура, при потере близкого человека. С помощью интроекции устраняются различия между объектами любви и собственной личностью. Порой вместо озлобленности или агрессии по отношению к другим людям уничижительные побуждения превращаются в самокритику, самообесценивание, потому что произошла интроекция обвиняемого. Такое часто встречается при депрессии.

5. Рационализация. Это защитный механизм, оправдывающий мысли, чувства, поведение, которые на самом деле неприемлемы. Рационализация – самый распространенный механизм психологической защиты, потому что наше поведение определяется множеством факторов, и когда мы объясняем его наиболее приемлемыми для себя мотивами, то рационализируем. Бессознательный механизм рационализации не следует смешивать с преднамеренными ложью, обманом или притворством. Рационализация помогает сохранять самоуважение, избежать ответственности и вины. В любой рационализации имеется хотя бы минимальное количество правды, однако в ней больше самообмана, поэтому она и опасна.

6. Интеллектуализация. Этот защитный механизм предполагает преувеличенное использование интеллектуальных ресурсов в целях устранения эмоциональных переживаний и чувств. Интеллектуализация тесно связана с рационализацией и подменяет переживание чувств размышлениями о них (например, вместо реальной любви – разговоры о любви).

7. Компенсация. Это бессознательная попытка преодоления реальных и воображаемых недостатков. Компенсаторное поведение универсально, поскольку достижение статуса является важной потребностью почти всех людей. Компенсация может быть социально приемлемой (слепой становится знаменитым музыкантом) и неприемлемой (компенсация низкого роста – стремлением к власти и агрессивностью; компенсация инвалидности – грубостью и конфликтностью). Еще выде-

ляют прямую компенсацию (стремление к успеху в заведомо проигрышной области) и косвенную компенсацию (стремление утвердить себя в другой сфере).

8. Реактивное формирование. Этот защитный механизм подменяет неприемлемые для осознания побуждения гипертрофированными противоположными тенденциями. Защита носит двухступенчатый характер. Сначала вытесняется неприемлемое желание, а затем усиливается его антитеза. Например, преувеличенная опека может маскировать чувство отвержения, преувеличенное слащавое и вежливое поведение может скрывать враждебность и т. п.

9. Отрицание. Это механизм отвержения мыслей, чувств, желаний, потребностей или реальности, которые неприемлемы на сознательном уровне. Поведение таково, словно проблемы не существует. Прimitивный механизм отрицания в большей мере характерен для детей (если спрятать голову под одеялом, то реальность перестанет существовать). Взрослые часто используют отрицание в случаях кризисных ситуаций (неизлечимая болезнь, приближение смерти, потеря близкого человека и т. п.).

10. Смещение. Это механизм направления эмоций от одного объекта к более приемлемой замене. Например, смещение агрессивных чувств от работодателя на членов семьи или другие объекты. Смещение проявляется при фобических реакциях, когда тревожность от скрытого в бессознательном конфликта переносится на внешний объект [Кочунас Р., 2013].

11. Ирония в древнегреческом языке означает «говорить ложь», «насмехаться», «притворяться». Ироник – это человек, «обманывающий с помощью слов».

Современное понимание двойственности характера иронии заключается в следующем:

Ирония – выразительный прием, противоположный выражаемой идее. Говорю противоположное тому, что подразумеваю. По форме хвалю, по сути порицаю. И наоборот: по форме уничижаю, по сути возвеличиваю, хвалю, «поглаживаю». В иронии мое «да» всегда означает «нет», а за выражением «нет» маячит «да». Какой бы ни была благородной целью у иронии, например, породить высокую идею, открыть глаза

на что-то, в том числе на себя, все же эта идея в иронии утверждается отрицательными средствами. Несмотря на великодушные замыслы иронии или даже несмотря на ее бескорыстие, ирония дает самоудовлетворение. Человеку, пользующемуся иронией, приписывают черты тонкого ума, наблюдательность, медлительность, бездеятельность мудреца (не моментальная реактивность). Как психическое состояние ирония – это измененный знак моего переживания ситуации с «минуса» на «плюс». Тревога сменилась уверенностью, враждебность – снисходительностью... Человек находится в состояниях, которые автономны относительно ситуации другого человека, предмета: я уже скорее субъект, чем объект этих ситуаций, и потому у меня есть возможность управления этими состояниями. Ирония как психический процесс превращает то, что для меня ужасно, страшно, непереносимо, враждебно, тревожно, в противоположное.

12. Сновидение – это бессознательные действия «Я» в состоянии сна, которые могут сопровождаться эмоциональными переживаниями.

Сновидение можно рассматривать как особый вид замещения, когда происходит перенос недоступного действия в иной план – из реального мира в мир сновидений. Подавляя комплекс недоступности, оно аккумулирует энергию в бессознательном, угрожая сознательному миру своим вторжением. Тайное покаяние, угрызения совести, подсознательные страхи приводят к их прорыву в сновидении. Задача сновидения – выразить сложные чувства в картинках и дать человеку возможность их пережить, осуществив тем самым замещение реальных ситуаций. Однако прямо чувства изображены быть не могут. Зрительно представимо только действие, отображающее это чувство. Невозможно изобразить страх, но можно изобразить такое выражение страха, как бегство. Затруднительно показать чувство любви, но демонстрация сближения и ласки вполне достижима. Поэтому замещающим характером в сновидении обладают действия, разворачивающиеся в его сюжете.

С точки зрения психологии сновидение представляет собой сообщение или отражение ситуаций, с которыми сталкивается человек, его историю, обстоятельства жизни, присущие ему способы и формы поведения, практические результаты, к которым привел совершаемый им выбор. Во сне находят отражение ошибки поведения человека не только

по отношению к самому себе, но и к окружающим, в том числе любая органическая недостаточность с точки зрения физического здоровья.

Психическая деятельность непрерывна, поэтому процесс генерирования образов при сновидении не прекращается.

Сон может фокусировать внимание:

- на текущей ситуации или проблеме (фотографический снимок реальности);
- на причинах возникновения проблемы;
- на путях выхода из проблемы (ее разрешение).

Сны позволяют вывести наружу страсти, во сне могут наступить высвобождение, очищение, разрядка до предела выходящих из под контроля эмоций, во сне можно реализовать желаемое поведение, самоутвердиться и поверить в себя. Сновидение – это альтернативный путь удовлетворения желаний. Во сне нереализованные желания сортируются, комбинируются и преобразуются таким образом, что последовательность сна дает дополнительное удовлетворение или уменьшение напряжения. При этом не всегда важно, происходит ли удовлетворение в физической и чувственной реальности или во внутренней воображаемой реальности сна, если аккумулированная энергия в достаточной мере разряжается. Такой сон приносит облегчение, особенно тогда, когда постоянно думаешь о чем-то и переживаешь.

13. Сублимация – это один из высших и наиболее эффективных защитных механизмов человека. Она реализует замещение недостижимых целей в соответствии с высшими социальными ценностями.

Сублимация – это переключение импульсов, социально нежелательных в данной ситуации (агрессивности, сексуальной энергии), на другие, социально желательные для индивида и общества формы активности. Агрессивная энергия, трансформируясь, способна сублимироваться (разрядиться) в спорте (бокс, борьба) или в строгих методах воспитания (например, у слишком требовательных родителей и учителей), эротизм – в дружбе, в творчестве и т. п. Когда непосредственная разрядка инстинктивных (агрессивных, сексуальных) влечений невозможна, находится деятельность, в которой эти импульсы могут разрядиться. Сублимация реализует замещение инстинктивной цели в соответствии с высшими социальными ценностями. Формы замещения разнообразны.

У взрослых это не только уход в мечту, но и уход в работу, религию, всевозможные увлечения. У детей к реакциям регрессии и незрелым формам поведения примыкает также замещение с помощью ритуалов и навязчивых действий, которые выступают как комплексы произвольных реакций, позволяющих человеку удовлетворить запретное бессознательное желание. По мнению З. Фрейда, опираясь на сублимацию, человек способен преодолеть воздействие ищущих выхода сексуальных и агрессивных желаний, которые нельзя ни подавить, ни удовлетворить, направив их в другое русло.

Когда человек ощущает себя слабым и беспомощным, он идентифицирует, отождествляет себя с удачливыми или авторитетными людьми. Благодаря подсознательным защитным процессам одна часть инстинктивных желаний вытесняется, другая направляется на прочие цели. Одни внешние события игнорируются, другие переоцениваются в нужном для человека направлении. Защита позволяет отвергать некоторые стороны своего «Я», приписывать их посторонним лицам или, напротив, дополнять свое «Я» за счет качеств, «захваченных» у других людей. Такое преобразование информации позволяет сохранить устойчивость представлений о мире, о себе и о своем месте в мире, чтобы не потерять опоры, ориентиров и самоуважения.

Мир вокруг нас постоянно усложняется, поэтому необходимым условием жизнедеятельности является постоянное усложнение защиты и расширение ее репертуара.

14. Идентификация – разновидность проекции, связанная с неосознаваемым отождествлением себя с другим человеком, переносом на себя чувств и качеств желаемых, но недоступных.

Идентификация – это возвышение себя до другого путем расширения границ собственного «Я». Идентификация связана с процессом, в котором человек, как бы включив другого в свое «Я», заимствует его мысли, чувства и действия. Это позволяет ему преодолеть чувство собственной неполноценности и тревоги, изменить свое «Я» таким образом, чтобы оно было лучше приспособлено к социальному окружению, и в этом – защитная функция механизма идентификации.

Благодаря идентификации достигается символическое владение желаемым, но недостижимым объектом. Путем произвольной идентифи-

кации с агрессором субъект может избавиться от страха. В широком значении идентификация – это неосознаваемое стремление наследовать образец, идеал. Идентификация предоставляет возможность победить собственную слабость и чувство неполноценности. Человек с помощью этого механизма психологической защиты избавляется от чувства неполноценности и отчужденности.

Незрелой формой идентификации является *имитация*. Ее незрелость обнаруживается в выраженном стремлении подражать определенному лицу, любимому человеку, герою во всем. У взрослого человека подражание избирательно: он выделяет у другого только понравившуюся черту и способен идентифицироваться отдельно с этим качеством, не распространяя свою положительную реакцию на все остальные качества этого человека.

Обычно идентификация проявляется в исполнении ролей – реальных или выдуманных. Например, дети играют в дочки-матери, в школу, в войну, в трансформеров и т. д., последовательно проигрывают разные роли и совершают разнообразные действия: наказывают кукол-детей, прячутся от врагов, защищают слабых. Человек идентифицируется с теми, кого больше любит, кого выше ценит, создавая тем самым основу для самоуважения.

15. Фантазия (мечта) является очень распространенной реакцией на разочарования и неудачи. Например, недостаточно физически развитый человек может получать удовольствие, мечтая об участии в чемпионате мира, а спортсмен-неудачник – воображая, как с его соперником случаются всяческие неприятности, чем облегчает свои переживания.

Фантазии выполняют функции компенсации. Они содействуют поддержанию слабых надежд, смягчают чувство неполноценности, уменьшают травмирующее влияние обид и оскорблений.

З. Фрейд сказал, что счастливый никогда не фантазирует, это делает только неудовлетворенный. Неудовлетворенные желания являются движущими силами фантазий, каждая фантазия есть явление желания, корректура действительности, которая чем-то не удовлетворяет индивида. В честолюбивых фантазиях объект желания человека – это он сам. В эротически окрашенных желаниях объектом может становиться кто-

то из близкого или далекого социального окружения, кто в реальности объектом желания и быть не может.

И наконец, фантазия выполняет роль замещающего действия, поскольку реальную ситуацию человек решить не может или считает, что не может. И тогда вместо реальной ситуации воображается мнимая, иллюзорная ситуация, которая фантазирующим человеком разрешается. Если трудно решить настоящий конфликт, то разрешается конфликт-подмена. В защитной фантазии паллиативно (с локальным, временным успехом) переживается внутренняя свобода от внешнего принуждения. Результатом психозащитного использования фантазии может быть жизнь в мире иллюзий.

16. Перенос – это защитный механизм, который обеспечивает удовлетворение желания на замещающих объектах.

Самым простым и довольно часто встречающимся видом переноса является вымещение – подмена объектов излияния накопившейся негативной энергии «танатоса» в виде агрессии, обиды.

Начальник в присутствии других коллег устроил вам разнос. Ответить ему тем же вы не можете. Вы понимаете ситуацию: если ответу начальнику тем же способом, остановлю, осажу его, то следствием могут быть еще большие неприятности. Поэтому ваше «мудрое Я» ищет объекты, на которых можно выместить свою обиду, свою агрессию. Благо что таких объектов «под рукой» множество. Основным свойством этих объектов должны быть их безгласность, безропотность, невозможность осадить вас. Они должны быть в такой же степени безгласны и послушны, в какой вы безгласно и послушно выслушивали упреки и унижительные характеристики (Лентяй! Бездарь! Наглец!) со стороны своего начальника и вообще любого, кто сильнее. Ваша неотреагированная на истинного виновника злость переносится на того, кто еще слабее вас, еще ниже на лестнице социальной иерархии, на подчиненного, тот переносит ее дальше вниз и т. д. Цепи вымещения могут быть бесконечными. Ее звеньями могут быть как живые существа, так и неживые вещи (разбитая посуда при семейных скандалах, выбитые стекла вагонов электричек и т. д.).

17. Интроекция – это тенденция присваивать убеждения, установки других людей без критики, без попыток их изменить и сделать

своими собственными. Человек наделяет себя чертами, свойствами других людей. Например, он берет на себя функции надоедливой наставника, поскольку проявление такой черты у других людей его раздражает или травмирует. Чтобы снять внутренний конфликт и избежать психологического дискомфорта, человек присваивает убеждения, ценности и установки других людей.

Наиболее ранним интроектом является родительское поучение, которое усваивается человеком без критического осмысления его ценности.

Пример интроекции: впечатлительный мужчина пытается сдерживать слезы, поскольку он усвоил родительскую установку, что взрослый человек не должен плакать в присутствии посторонних. Или человек постоянно себя критикует, поскольку усвоил (интроектировал) такое отношение родителей к себе.

Вероятность возникновения этого способа защиты тем выше, чем сильнее и(или) длительнее воздействия внешних или внутренних блокираторов желаний, с одной стороны, и чем невозможнее убрать эти блокираторы и сильнее хочется исполнить свои желания, осуществить свои цели – с другой. При этом невозможность устранения фрустратора сопровождается вымещением отрицательной энергии на замещающем объекте.

Обращенность субъекта против себя оборачивается образованием телесных и психических симптомов, т. е. знаков болезни. К физическим телесным симптомам относятся: холодные ноги и руки, потливость, сердечная аритмия, головокружение, жестокие головные боли, повышенное или пониженное артериальное давление, мышечные спазмы, дерматиты, бронхиальная астма и т. д.

18. Деперсонализация (от лат. *de* – отрицание, *person* – лицо) – это восприятие других людей как обезличенных, лишенных индивидуальности представителей некоторой группы. Если субъект не позволяет себе думать о других как о людях, которые имеют чувства и индивидуальность, он защищает себя от их восприятия на эмоциональном уровне.

При деперсонализации другие люди воспринимаются только как воплощение их социальной роли: они – пациенты, врачи, учителя. Акт деперсонализации других людей может в определенной мере «защи-

тить» субъекта. Это предоставляет возможность, например, врачам лечить своих пациентов, не ощущая переживания их страданий. Кроме того, это дает возможность им скрывать свои настоящие чувства (приязнь или неприязнь) за профессиональной маской.

3.15. Методы повышения стрессоустойчивости

Как нам всем хорошо известно, лучше болезнь предупредить, чем потом прилагать огромные усилия для ее лечения. Отсюда возникает необходимость разработки целого ряда рекомендаций (и последующего их осуществления) профилактического характера. Примерный обзор таких рекомендаций представлен ниже.

Физические нагрузки. С древних времен решается вопрос – до какой степени нагрузка на резервные возможности человека имеет лечебно-реабилитационный, развивающий и укрепляющий эффект, а с какого момента такая нагрузка начинает приносить только разрушающие моменты и ничего полезного уже не может принести. Многочисленные исследования, проведенные в психологии труда, спортивной психологии, психологии экстремальных видов деятельности и др., сводятся к тому, что наиболее полезный уровень нагрузки – *близкий к экстремальному для данного конкретного человека*. Однако нужно быть очень внимательным и иметь необходимые знания об элементарных психофизиологических показателях-индикаторах, по которым и проводится такой аутомониторинг. Такими параметрами, как известно, являются показания частоты сердечных сокращений – пульса; уровень артериального давления; вегетативный индекс Кердо; некоторые физиологические пробы: Штанге; Рюфье; ортостатическая проба и др. [Дорошенко В. А., Осипова О. В., Павлова Л. П. и др. Практикум по физиологии труда: учебное пособие. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986. 136 с.]. Кроме того, необходимо помнить, что развитие и усовершенствование человеческого организма и его резервных возможностей достаточно адекватно протекают по закону Гауссовского распределения. В самый работоспособный период (25–50 лет) все советы, отмеченные выше, имеют несомненную актуальность. Далее этого возраста, по неумолимым природным законам начинающегося истощения резервов психофизио-

логических, сомато-вегетативных, эндокринно-биохимических возможностей человека, нагрузки должны быть очень осмотрительно снижаемы и соответствовать уже не параметрам развития и усовершенствования, а отвечать адекватному поддержанию всех функций жизнеобеспечения на необходимом уровне для осуществления профессиональных и творческих задач в расчете на как можно более длительное время.

Такие физические нагрузки могут быть обеспечены дозированными занятиями физическими упражнениями и спортивными занятиями – как на свежем воздухе, так и в специализированных тренажерных залах.

Очень полезны регулярные бани: особенно русская парная и финская сауна. В данном случае нами вызывается (мягко и постепенно) стресс первосигнального типа, как бы заставляя системы, ткани и органы нашего организма самим пробуждать дремлющие или по каким-либо причинам замедлившие свою деятельность резервные возможности регуляторного цикла. Усиливается обмен веществ, усиливается кровоснабжение мышц, органов и тканей, поврежденных в результате перенесенных травм, заболеваний или некоторых специфически-профессиональных условий деятельности.

В качестве вспомогательного мощного фактора укрепления стрессотолерантности выступает фитотерапия. Знание и успешное применение даров растительного мира в своей зоне проживания могут оказать несомненную пользу как в мобилизации симпатно-адреналовых резервов саморегуляции организма, так и в блокировании некоторых явлений повышенной стрессочувствительности. В первом случае (возбуждение) у нас издавна используются такие травы, как аралия, женьшень, элеутерококк, лимонник, зверобой, продукты пчеловодства; во втором (торможение) – корень валерианы, боярышник, пустырник, пион и др.

Если вы устали – неважно, физическая это усталость или психологическая, – ее снимет теплая ванна комфортной температуры с добавлением 200–500 г соли. Не помешает также добавить в воду полпачки хвойного экстракта или несколько капель лавандового масла, которое использовали еще древние эллины для снятия усталости и борьбы со стрессом.

В тех ситуациях, когда принять ванну не представляется возможным, – согрейте немного воды для того, чтобы окунуть в нее хотя бы

ступни ног. Горячая ножная ванна – великолепное и доступное средство для расслабления, быстро снимающее усталость. Температуру воды можно постепенно увеличить до 43–44 °С, подливая ее из кувшина. Закончить процедуру лучше всего быстрым обливанием ступней холодной водой, после чего надо насухо вытереть кожу и надеть согревающее белье и носки.

Если же в вашу жизнь пришла черная полоса уныния и невезения, стать сильнее, чтобы легче преодолеть неприятности, поможет ежедневный контрастный душ (утром и вечером). Начинать процедуру необходимо с горячей воды и обливаться прохладной, когда тело немного согреется. В целом нужно в 2-3 раза дольше находиться под горячей водой, а заканчивать процедуру утром – холодной (чтобы взбодриться), а вечером – горячей (чтобы легче уснуть).

Копинг-механизмы стрессоустойчивости

Изучение поведения человека в кризисных для него ситуациях привело к выявлению механизмов совладания, определяющих успешную или неуспешную адаптацию к окружающей среде (природной, социальной, технической). Копинг (от англ. coping – совладание) есть система активных мер самой личности по преодолению неблагоприятной ситуации, разрушительной для личности, психических процессов, для организма. Выделяют базисные копинг-стратегии: «поиск социальной поддержки» (активный поиск содействия друзей, родных и близких, значимых других), «избегание неудач» (стремление человека уйти от решения проблемы) или «преодоление проблемы» (активная стратегия с использованием всех личностных ресурсов для поиска эффективных способов решения внутренних конфликтов) [Amirkhan J., 1990; Lazarus R., Folcman S., 1984, 1987; Lazarus R.S., 1998].

Указанные авторы выделили пять компонентов копинг-процесса: а) ориентация в проблеме, подключение когнитивного и мотивационного компонентов для общего ознакомления; б) определение и формулирование проблемы, ее описание в конкретных терминах и идентификация специфических целей; в) генерация альтернатив, разработка многочисленных возможных вариантов решения проблемы; г) выбор оптимального варианта решения проблемы; д) выполнение решения с последующей проверкой, подтверждением степени эффективности.

Нетрудно заметить почти полное совпадение с этапами развития деятельности в теории функциональных систем П. К. Анохина, однако в данном случае «надстройкой» являются некоторые социально-психологические категории, присутствующие в пейсмекерном механизме саморегуляции, определяющие ту или иную стратегию поведения личности в сложных социально-конфликтных ситуациях. Одним из основных базисных копинг-ресурсов является Я-концепция, позитивный характер которой способствует тому, что личность чувствует себя уверенней в способности контролировать ситуацию. Локус контроля определяет степень соотношения интернальности/экстернальности, оптимального для адекватно взятой на себя ответственности, на включение важных механизмов эмпатии и аффилиации (стремления личности быть сопричастной к какой-либо социальной группе) – для успешного регулирования ситуации и собственных механизмов самоконтроля. Ощущение собственной значимости, высокая самооценка обуславливают высокий уровень психологической зрелости людей [Felton B. J., Revenson T. A., 1987].

Наши исследования показали, что соотношение интернальности/экстернальности (с учетом субъект-объектных и субъект-субъектных компонентов в структуре самого локуса контроля) также имеет границы своего функционального оптимума у различных профессиональных групп населения. У представителей интеллектуальных единоборств, например, оптимальное соотношение не должно выходить за границы диапазона 1,21–1,45. Преобладание экстернальности ниже этих границ грозит потерей самообладания и ориентацией на внешние влияния, чаще разрушительного характера; преобладание интернальности (вопреки большинству выводов на эту тему) не приводит к улучшению социальной адаптации, приводя к ситуациям самобичевания и депрессии, что полностью совпадает с представлениями социальной синергетики о «золотой середине» психофункционального оптимума^{††}.

Кроме того, все эти данные хорошо вписываются в представления судьбоаналитической теории Л. Сонди [Szondi L. Ich-Analyse. Bern:

^{††} Самороднов О. В. Исследование локуса контроля с целью спортивного совершенствования шахматистов // Современные проблемы физкультурного образования учащейся молодежи. Ч. 2. Уральск, 1993. С. 136–139; Самороднов О. В. Локус контроля как фактор структурирования пейсмекерного механизма саморегуляции // Актуальные проблемы психологии и педагогики. Саратов: СГЭСУ, 2011. С. 128–131.

Hans Huber, 1956], в которой «гармоничная, хорошо сбалансированная личность в своей структуре сочетает умеренно выраженные разнообразные свойства. Напротив, чем сильнее выражена та или иная характеристика, тем более ограниченным оказывается количество “степеней свободы” выбора адаптивных средств личности, тем труднее реализуется адаптация личности к сложившейся ситуации. Важнейшим показателем психической дезадаптации является нехватка “степеней свободы” адекватного и целенаправленного реагирования человека в условиях психотравмирующей ситуации, приобретающей вследствие этого индивидуально-экстремальный характер» [Цыганок И. И. Тест Сонди. Диагностика эмоционального состояния, влечений и потребностей. Методическое рук-во. 2-е изд. СПб.: ИМАТОН, 2007. 128 с.].

В отечественной психологии наиболее перспективным является изучение совладающего поведения с позиций системного анализа, сочетая количественные и качественные методы, затрагивающие не только когнитивно-поведенческую сферу, но и феноменологию переживаний субъекта [Крюкова Т. Л., 2007]. Исходя из этого, психокоррекционные методы должны быть системно-организующими, охватывающими все уровни эталонов саморегуляции. Применяемая нами такая копинг-стратегия, как «позитивная переоценка ситуации» [Carpenter, 1992; Wethington, Kessler, 1991, цит. по К. Муздыбаев, 1998], с одной стороны, придает проблеме позитивное значение, уменьшает стресс и служит эмоциональному приспособлению к нему; с другой стороны, изменение отношения иногда отвлекает от решения конкретных практических проблем. Тем не менее представляется, что стратегия позитивной переоценки может быть эффективна в ситуации, когда субъект не может контролировать результат.

Применение методики медитативной саморегуляции

Научение методам саморегуляции должно начинаться с активной роли самого медицинского психолога, работающего с небольшими группами по 3-4 чел., с постепенным формированием навыков расслабления мышечного тонуса, дыхательных упражнений, обучением методам самоприказа, самовнушения. Для подкрепления эффективности занятий очень полезно создание музыкального фона из произведений,

способствующих успокоению, нормализации нервно-эмоционального состояния испытуемых.

Длительное сотрудничество с тренерами различных спортивных обществ Санкт-Петербурга, а также многолетняя практика в работе с пациентами психоневрологических учреждений Санкт-Петербурга сформировали авторскую психокоррекционную методику, построенную на нескольких «блоках» воздействия, гибко и ненавязчиво чередующихся в соответствии с необходимостью коррекции «слабого звена» испытуемого. Общим названием такой интегрально-коррекционной методики – *медитативная саморегуляция* – мы хотели подчеркнуть важность активного соучастия в этом процессе не только психолога как ведущего, определяющего звена всего процесса, но и пациента – как равного партнера, включающего механизмы собственного оздоровления на основе осознанной самоактуализации подсознательных структур, пробуждения собственных резервов принятия решения и проявления волевого механизма в достижении поставленных (найденных) целей оздоровления.

Клиническое собеседование

Методы специальной клинической беседы как формы совместного поиска проблемы, раскрытия механизмов интегративного соединения личности психолога и личности пациента в один феноменологический круг познания имеют своей целью построение модели рационального, идентификационного и эмпатийного обсуждения проблематики, конечным эффектом которого будут пробуждение *ответственности* у пациента за свое собственное освобождение от мешающих ему проблем личностного плана, пробуждение желания у него в глубоком и открытом высказывании душевно укрепляться, исцеляться и обретать осмысленность существования; изменения в своем онтологическом ядре, преобразая свое детерминируемое земное, житейское в смысл, в логос своего жизненного цикла. «"Суметь и сметь сказать себя" – это значит и доверять себя другому, это значит и осознать в себе подспудное, скрытое от поверхностного взора, это значит творчески выявить в спонтанном проявлении свою глубину, это значит понять, принять и выразить свое *переживание*, это значит войти в свободный диалог с другим. Свобода слова в психотерапии – это синтез доверия, свободы сознания,

свободы воли, творческого переживания и диалога» [Василюк Ф. Е. Методологический анализ, 2003. С. 48–49].

Собеседование строится на доверительной основе без какой-либо регламентации во времени, атрибутике или кабинетного церемониала. Психолог должен построить целостную картину клинического нарушения (отставания, дефекта) на анализе психобиографической картины пациента и проявления им своего поведения во всех общепринятых в клинической психологии так называемых *жизненно важных ситуациях*. Совместный разбор с пациентом тех или иных ошибок в конкретных жизненных обстоятельствах помогает испытуемому самостоятельно найти рациональный путь к решению схожих, аналогичных ситуаций и принимать адекватные решения.

Вместо заключения

Предлагаемая в данной монографии психологическая составляющая ни в коем случае не претендует на всесторонний и полный обзор всего того, что называется «психологическим сопровождением» антикризисного управления в экономике. Авторы прекрасно осознают всю неохватность данной темы и поэтому заряжены на дальнейшую разработку этой трудной, но очень важной проблематики, веря в то, что открытые ими взаимосвязи и взаимозависимости послужат прогрессу и усовершенствованию социальных и экономических процессов на благо гуманитарного развития общества.

Библиографический список

Нормативная

1. *Гражданский кодекс РФ*. – М. : Омега-Л, 2005.
2. *Гражданский кодекс Российской Федерации*. Ч. 1–4 по состоянию на 15 ноября 2012 с учетом изменений, внесенных Федеральным законом от 2 октября 2012 г. № 166-ФЗ. – М. : Проспект; Кнорус, 2012. – 512 с.
3. *Научно-практический комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации: научное издание*. Т. 1. Ч. 1, 2 ГК РФ / Ин-т государства и права Рос. акад. наук; ред. Т. Е. Абова, А. Ю. Кабалкин. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 923 с.
4. *О несостоятельности (банкротстве)*. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127–ФЗ.

Основная

5. *Антикризисное управление* : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2003.
6. *Александровский Ю. А.* Пограничные психические состояния / Ю. А. Александровский. – М. : Медицина, 2000. – 496 с.
7. *Бем Борис*. Снятие стресса по доктору Лунцу. Эмигрантские тетради / Борис Бем. – М. : Дизайн, 2004. – С. 127.
8. *Бернс Р.* Развитие Я-концепции и воспитание. – М. : Прогресс, 1986. – 422 с.
9. *Бехтерева Н. П.* Механизмы деятельности мозга человека. Часть первая. Нейрофизиология человека. – М. : Наука. Ленингр. Отд., 1988. – 678 с.
10. *Вагин И. О.* Стресс-менеджмент (аудиокнига МР3) / И. О. Вагин. – М. : Студия АРДИС, 2006.
11. *Голдберг Элхонон*. Управляющий мозг / Элхонон Голдберг. – М. : Смысл, 2003. – С. 98.
12. *Зуб А. Т.* Антикризисное управление : учебник для бакалавров / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 343 с.
13. *Калишед Дональд*. Внутренний мир травмы. Архетипические защиты личностного духа / Дональд Калшед. – М. : Академический Проект, 2007.
14. *Киржанова Л. В.* Как возникает внутриличностный конфликт? / Л. В. Киржанова. – URL: http://chel-pravoslavie.ru/index_3_6.html (дата обращения – 22.06.2013).
15. *Китаев-Смык Л. А.* Психология стресса / Л. А. Китаев-Смык. – М. : Наука, 1983.
16. *Кочунас Р.* Основы психологического консультирования / Р. Кочунас. – URL: <http://azps.ru/list/196.html> (дата обращения 19.06.2013).

17. *Леонтьев Д. А.* Мудрость как интегральная характеристика личностного потенциала // *Личностный потенциал: структура и динамика* / под ред. Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл, 2011. – С. 92–106.

18. *Литош А. А.* Антикризисное управление : учеб. пособие. – СПб.: СПбГАСУ, 2011.

19. *Менделевич В. Д.* Клиническая и медицинская психология / В. Д. Менделевич. – М. : МЕДпресс-информ, 2002.

20. *Мойкин Ю. В.* Психофизиологические основы профилактики перенапряжения / Ю. В. Мойкин, А. И. Киколов, В. И. Тхоревский, Л. Е. Милков. – М. : Медицина, 1987.

21. *Наенко Н. И.* Психическая напряженность / Н. И. Наенко. – М. : Изд-во МГУ, 1976.

22. *Овсянников С. А.* Пограничная психиатрия и соматическая патология. Клинико-практическое руководство / С. А. Овсянников, Б. Д. Цыганков. – М. : Триада-Фарм, 2001. – 100 с.

23. *Садов Алексей*. Боль. Визит отменяется. Миалгии, миозиты, невралгии / Алексей Садов. – М. : Изд-во «Крылов», 2007.

24. *Самороднов О. В.* Применение медитативной саморегуляции в шахматном спорте / О. В. Самороднов // *Коррекция и управление функциональным состоянием в процессе трудовой деятельности*. – Караганда : Ин-т физиологии и гигиены труда НАН Республики Казахстан, 1993. – С. 146.

25. *Самороднов О. В.* Локус контроля как фактор структурирования пейсмекерного механизма саморегуляции / О. В. Самороднов // *Материалы Всерос. науч. конф. с междунар. участием «Актуальные проблемы психологии и педагогики»* (Саратов. Май 2011). – Саратов : Изд-во Саратовского ГСЭУ, 2011. – С. 128–131.

26. *Самороднов О. В.* Взаимозависимость параметров психомоторики, внимания и памяти в группе лиц с психическими расстройствами / О. В. Самороднов // *Научная дискуссия: Вопросы педагогики и психологии*. Ч. II. – М. : ООО «Международный центр науки и образования», 2012. – С. 111–116.

27. *Самороднов О. В.* Диагностика нарушений в работе пейсмекерного механизма саморегуляции / О. В. Самороднов // *Научная дискуссия: Вопросы педагогики и психологии*. Ч. II. – М. : ООО «Международный центр науки и образования», 2012. – С. 117–121.

28. *Селье Г.* Стресс без дистресса / Г. Селье. – М. : Прогресс, 1979.

29. *Сельченко К. В.* Методы эффективной психокоррекции: хрестоматия / К. В. Сельченко. – Мн. : Харвест; М. : АСТ, 2001. – 816 с.

30. *Сиворд Брайан Люк*. Жизнь в гармонии. Стресс как стимул к духовному росту / Брайан Люк Сиворд. – М. : Весь, 2010.

31. *Смирнов А. Н.* Эндокринная регуляция / А. Н. Смирнов, под ред. В. А. Ткачука. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2009.

32. Стресс и тревога в спорте : междунар. сб. науч. статей / сост. Ю. Л. Ханин. – М. : ФиС, 1983.
33. Ухтомский А. А. Собрание сочинений. Т. 1 / А. А. Ухтомский. – Л. : Наука, 1950. – 328 с.
34. Ухтомский А. А. Доминанта / А. А. Ухтомский. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
35. Учение А. А. Ухтомского о доминанте и современная нейрофизиология : сб. науч. трудов. – Л. : Наука, 1990. – 310 с.
36. Хомская Е. Д. Нейропсихология / Е. Д. Хомская. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2005.
37. Хорни Карен. Невротическая личность нашего времени / Карен Хорни. – М. : Универс, 1993.
38. Энрих Георг. Скафандр от стресса. Избавьтесь от психических перегрузок и верните себе здоровье быстро, легко и навсегда / Георг Энрих. – М. : Изд-во «Крылов», 2010.
39. Iane Cranwell-Ward. Organizational Stress / Cranwell-Ward Iane; пер. на рус. яз. – М. : Вектор, 2005.

Интернет-ресурсы

1. URL: www.10ballov.su/work_25361.html (дата обращения 19.06.2013).
2. URL: www.kontrolnaja.ru/.../46912/ (дата обращения 19.06.2013).
3. URL: www.10ballov.su/work_25361.html (дата обращения 19.06.2013).
4. URL: www.kontrolnaja.ru/.../46912/ (дата обращения 19.06.2013).
5. URL: www.kontrolnaja.ru/.../46912/ (дата обращения 19.06.2013).

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Методологические основы антикризисного управления организацией.....	5
1.1. Методология антикризисного управления.....	5
1.2. Основы правового регулирования и проведения процедур банкротства организации.....	11
Глава 2. Теоретические основы функционирования организации в условиях кризиса.....	53
2.1. Факторы кризисного состояния организации.....	53
2.2. Кризис в организации (на примере кризиса 1990–2000-х годов в РФ)....	54
2.3. Анализ состояния внешней среды организации.....	71
2.4. Исследование конъюнктуры рынка.....	72
2.5. Определение емкости рынка.....	75
2.6. Анализ состояния внутренней среды организации.....	76
2.7. Стратегия антикризисного управления в организации.....	83
Глава 3. Психологический аспект управления организацией.....	90
Предисловие.....	90
3.1. Проблематика психологического аспекта в управлении организацией.....	95
3.2. История и методология психологического аспекта в управлении организацией.....	100
3.3. Стадии и фазы развития стрессовой реакции человека.....	103
3.4. Методологические основы изучения нейропсихологических механизмов возникновения стресса в системах управления.....	108
3.5. Фактор «застойной доминанты» как причина стресса.....	116
3.6. Монотония как фактор развития стресса в условиях процесса управления.....	119
3.7. Внутриличностный конфликт как причина возникновения стресса в управлении организацией.....	120
3.8. Особенности саморегуляции личности при решении проблемной задачи, возникающей в системе управления организацией.....	123
3.9. Пейсмекерный механизм в системе саморегуляции.....	128
3.10. Роль «локуса контроля» в деятельности пейсмекерного механизма саморегуляции.....	132
3.11. Основные формы патологических состояний саморегуляции человека.....	135
3.12. Типы психологического реагирования на стресс (по В. Д. Менделевичу).....	140
3.13. Хронический стресс и неврозы.....	146
3.14. Необходимость прогнозирования невротических реакций.....	150
3.15. Методы повышения стрессоустойчивости.....	165
Вместо заключения.....	171
Библиографический список.....	172

Литош Александр Анатольевич,
Петров Александр Алексеевич,
Самороднов Олег Вильгельмович

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

Монография

Редактор О. Д. Камнева
Корректор М. Б. Воронкова
Компьютерная верстка И. А. Яблоковой

Подписано к печати 12.11.2018. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 10,2. Тираж 500 экз. Заказ 163. «С» 104.
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет.
190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4.
Отпечатано на ризографе. 198095, Санкт-Петербург, ул. Розенштейна, д. 32, лит. А.