

КРИЗИСНЫЕ ПРОЦЕССЫ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

3.1. Экономический механизм возникновения кризисных явлений в деятельности организации

Греческое слово «кризис» означает «решение». В настоящее время понятие кризиса расширилось и применяется к любому резкому переходу, ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности.

Согласно определению, приведенному в Экономической энциклопедии под редакцией Л.И. Абалкина, «Кризис¹ – глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности». А.А. Богданов в своей «Теории предельного равновесия и кризисов» подразумевает под кризисом «завершение или перелом в ходе некоторого процесса, имеющего характер борьбы: до «кризиса» борьба идет, положение является неопределенным, колеблющимся; момент кризиса есть конец этой неопределенности и колебания – победа одной стороны или примирения обеих: начинается новое, организационно иное, чем прежде»².

Любая организация мира в различные периоды существования проходит через кризисы развития. В широком смысле это процесс, который ставит под угрозу существование организации. Зачастую кризисы наступают для руководства организации неожиданно. Однако, как показывает практика, о возникновении кризиса свидетельствует множество симптомов: снижение доходов от реализации продукции (работ или услуг), снижение других показателей финансово-хозяйственной деятельности организации. До 80 % компаний не в состоянии преодолеть подобные кризисы развития и уходят с рынка³.

Сама возможность кризиса определяется рискованным развитием любой организации, которая существует всегда. В связи с этим целесообразно рассмотреть типологию кризисов в развитии организации, причины и закономерности их возникновения, критерии, характерные для начала кризиса.

Практика показывает, что кризисы в организации не только возможны, но и отражают: а) собственные циклы развития организации, б) связаны с циклическим развитием всей социально-экономической системы. Таким образом, функционирование и развитие любой организации происходит циклически. Эти циклы могут переплетаться, накладываться друг на друга или отличаться различными фазами. В процессе развития организации происходит чередование

¹ От греч. krisis – решение, переломный момент.

² Богданов А.А. Тектология. В 2-х кн. (Редкон Л.И., Абалкин (отв.ред.) и др. Отделение экономики АН СССР). – М.: Экономика, 1989. кн.1 – 304 с.

³ Кини Р.Л., Райфа Х. Принятие решений при многочисленных критериях: Предпочтения и замещения. – М.: Радио и связь, 1981.

«эволюционных» этапов, на которых происходит количественное изменение параметров деятельности, и «революционных» этапов качественного усложнения структуры, качественных скачков, самоорганизации¹, поднимающей системы вверх по оси сложности. Рост производства продолжается до некоторого момента, пока возможности не оказываются исчерпанными. Дальнейшее увеличение затрат на ресурсы приводит к снижению эффективности, падению производства. В этой точке происходит качественная перестройка системы – скачком возникает более сложная структура, обеспечивающая резкое повышение эффективности производства. На все последующие кризисные моменты система «организация» отвечает самопроизвольным переходом к более сложным структурам с большей эффективностью производства.

Промежуточные кризисные ситуации и заключительный кризис в процессе развития и функционирования организации показаны на Рис.3.1.

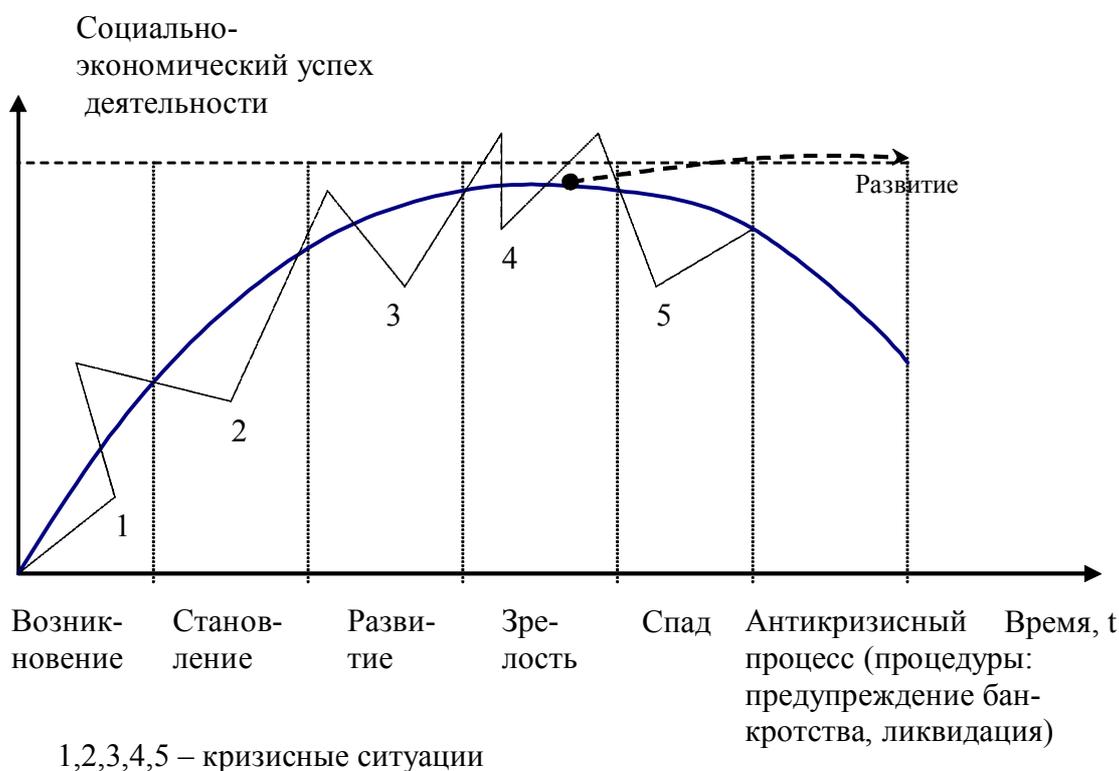


Рис.3.1. – Жизненный цикл организации и кризисные ситуации

На *первом этапе*, этапе зарождения организации, создания ее первоначальной структуры угроза кризиса связана с возможной нехваткой ресурсов для развития, а также со стилем руководства. Для российских организаций эта стадия длится от нескольких месяцев (для небольших организаций, и организаций,

¹ Самоорганизация – это свойство сложных систем самопроизвольно упорядочивать внутреннюю структуру путем усиления взаимосвязей и появления новых связей элементов. Ескин К.Ф., Крутик А.Б. Антикризисная стратегия предпринимательства // Инновации. – 1999. – № 1-2.

занимающихся торгово-закупочной деятельностью) до 3-4 лет (для крупных промышленных организаций).

На *втором этапе* – этапе становления, происходит освоение и завоевание определенного сегмента рынка, упрочение позиций организации на рынке, выработка конкурентной стратегии. Здесь организация проходит критическую точку – начало безубыточности, начинается формирование своего стратегического потенциала. На этом этапе также существует опасность кризиса, в основном из-за внешних причин, внешних циклов развития экономики или политических причин.

Третий этап – этап роста организации, на котором она достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке¹. Здесь возможно деление на две стадии: ускорения и замедления роста. На стадии ускорения роста организация развивается быстрыми темпами, быстро растет объем получаемой прибыли. На стадии замедления роста возможности организации подходят к своему пределу, темпы прироста прибыли организации замедляются, хотя все еще имеют место. Организация подходит к пику своей деятельности.

Четвертый этап – это зона устойчивости. Организация достигает вершины успеха, самых высоких доходов. Общее состояние организации стабилизируется: прекращается расширение производства, объем реализации и доходы достигают своего максимума. Важнейшей задачей управления в данном случае является максимальное увеличение продолжительности этого этапа. Об этом необходимо позаботиться заранее, так как после фазы устойчивости, как правило, начинается фаза спада.

Пятый этап – этап спада, характеризуется снижением объема прибыли, спадом деловой активности организации, ухудшаются практически все финансовые показатели деятельности организации, нарушается структура баланса. Организация «заболевает» и переходит на последнюю стадию своего существования – стадию «умирания».

Шестой этап характеризуется деструктуризацией организации, прекращением ее существования в прежнем виде. На данном этапе применяются процедуры по преодолению кризиса (недопущение банкротства), либо происходит ликвидация организации как экстремальная форма антикризисного процесса (см. Рис. 3.2).

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникают в переходные периоды развития организации, в периоды между этапами цикла развития. Для менеджмента знание о кризисе, его возможных проявлениях и жизнедеятельности системы служит основой для разработки мероприятий по его предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий.

¹ Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.

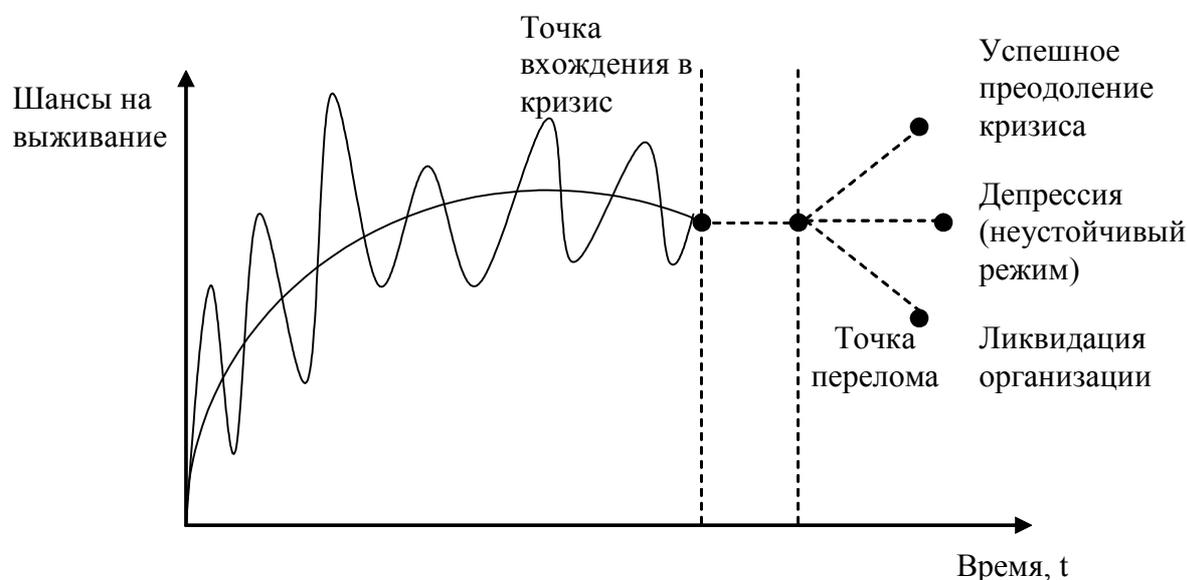


Рис. 3.2. – Механизм развития кризиса¹

Так, например, можно выделить некоторые закономерности возникновения кризисов, не зависящие ни от внешних причин, ни от уровня профессионализма управленческого персонала, присущие любым организациям независимо от их размеров и сферы деятельности. О возможном приближении кризиса можно судить по следующим трем основным критериям:

- время жизни организации на рынке (кризис возраста);
- объем продаж (кризис продаж);
- количество сотрудников (кризис персонала)².

Как правило, первый этап жизненного цикла строительной организации – этап становления – длится 3-4 года. Данные зарубежной и отечественной статистики свидетельствуют о том, что на 3-й год своего развития выходит около 20 % организаций, остальные 80 % не справляются с трудностями, возникшими в основном из-за финансовой неустойчивости или трудностей финансового управления, и терпят банкротство. Еще через 6-8 лет остается 20 % от выживших ранее организаций. Таким образом, к 9-10-му году развития выходят только 4-5 % от первоначального количества организаций³.

Второй параметр – это увеличение объема продаж. Специалисты отмечают, что организация сталкивается с кризисной ситуацией всякий раз при двукратном увеличении объемов продаж, начиная с 3 млн. руб. Причем такая закономерность не зависит ни от масштабов организации, ни от области ее деятельно-

¹ Долятовский В.А., Коханенко И.К., Ивахненко А.В. Самоорганизация в управлении экономическими системами//Сб. Математические и статистические методы в экономике и естествознании: Материалы межвуз. науч. чтений. / Рост. гос. эк. акад. – Ростов н/Д., 1999.

² Кини Р.Л., Райфа Х. Принятие решений при многочисленных критериях: Предпочтения и замещения. – М.: Радио и связь, 1981.

³ Кини Р.Л., Райфа Х. Принятие решений при многочисленных критериях: Предпочтения и замещения. – М.: Радио и связь, 1981.

сти. Такие трудности могут быть вызваны процессами укрупнения бизнеса: покупкой нового оборудования, возникновением новых бизнес-процессов и др.

Третьим параметром, свидетельствующим о том, что организация находится на пороге нового этапа развития и находится под угрозой кризиса, является количество сотрудников организации. Пороги составляют: 7; 30; 250; 500; 1000 человек. В таких случаях требуется пересмотр всей оргструктуры управления.

Три вышеперечисленных критерия свидетельствуют о том, что организация находится на пороге нового этапа развития. В разных организациях эти процессы имеют свои особенности, но главное, общее для всех организаций то, что *в момент перехода от одной критической точки к другой возникает четкая необходимость дополнить структуру управления новыми элементами*. Иначе кризис может быть вообще не пройден, или организация понесет огромные финансовые и временные потери.

Кризисы могут протекать по-разному. Существуют как продолжительные, слабо ускоряющиеся кризисные процессы, так и неожиданно возникающие кризисные процессы, высокой интенсивности и с коротким сроком развития. Кризис может возникнуть в соответствии с предположениями и расчетами или абсолютно неожиданно проявиться во время гармоничного развития организации и носить характер непреодолимой катастрофы.

Рассмотрим верхний и нижний пределы развития организации, опасные с точки зрения возникновения кризисов (Рис. 3.3).

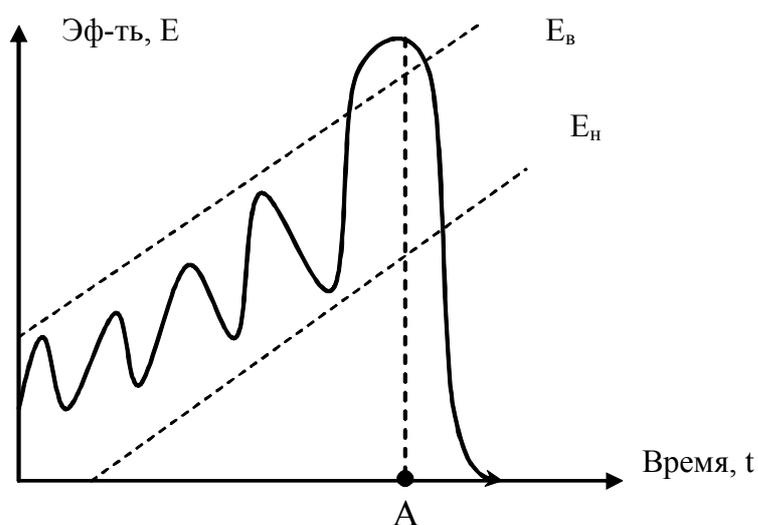


Рис. 3.3. – Верхний и нижний пределы устойчивого развития организации

Устойчивое функционирование организации возможно в некоторой «трубке»¹, ограниченной верхним E_в и нижним E_н пределами эффективности. Нижний уровень эффективности на грани устойчивости с малым запасом средств,

¹ Долятовский В.А., Коханенко И.К., Ивахненко А.В. Самоорганизация в управлении экономическими системами//Сб. Математические и статистические методы в экономике и естествознании: Материалы межвуз. науч. чтений. / Рост. гос. эк. акад. – Ростов н/Д., 1999.

опасен для организации возможностью кризисов. Но верхний уровень быстрого развития, использования больших заемных средств, больших инвестиций также опасен большой чувствительностью к внешним изменениям. При резком случайном изменении внешней среды организация не в состоянии выполнить свои финансовые обязательства и терпит банкротство (точка А на Рис. 3.3). *Кризис возникает тогда, когда система находится на границе равновесного состояния, когда малое возмущение приводит к большим изменениям в системе.*

Неравновесный режим возникает как результат влияния внешних и внутренних причин, описанных ниже.

Замкнутая система находится в равновесном состоянии, поэтому не способна к развитию, самоорганизации. Так стремление советской экономики к бескризисному развитию привело к застою, глубокому системному кризису, замкнутости, неспособности к качественным изменениям, развитию. История и мировой опыт показали, что жесткая бескризисная, линейная система не имеет потенциала развития, следовательно, переходит к кризису и потере конкурентоспособности.

В процессе смены устойчивых состояний на неустойчивые, возникновения кризисов, упорядоченность параметров системы может переходить в хаотичные режимы. Хаос и порядок проявляются и в структурной организации систем. И в рыночной системе, и в системе «организация» происходят случайные взаимодействия экономических агентов, хаотические процессы, но в результате их утанавливаются равновесные режимы.

Согласно теории систем, после потери устойчивости возможны различные варианты развития системы

- критическое состояние;
- кризис;
- катастрофа,

которые возникают, когда система прекращает свое линейное развитие, теряет устойчивость и переходит в колебательный режим¹.

Поскольку любая организация представляет собой сложную систему осуществим перенос терминов теории систем на конкретную организацию и для лучшего понимания сущности кризисных явлений приведем в соответствие термины теории систем и менеджмента (см. Табл. 3.1).

Для организации термины *критическое состояние, кризис, катастрофа* отражают один и тот же процесс развития кризиса и отличаются только типом потери устойчивости:

а) критическое состояние возникает, когда система может адаптироваться к воздействию внешней среды и вернуться к положению равновесия;

б) кризис возникает тогда, когда система переходит в колебательный режим и постепенно увеличивает амплитуду колебаний (развитие неплатежеспособности);

¹ Яковенко С.В., Долятовский В.А. Модели и механизмы возникновения кризисов//Сб. Информационные системы, экономика, управление трудом и производством. Ученые записки. Выпуск 5/Рост. гос. экон. ун-т «РИНХ» - Ростов н/Д, 2000.

Таблица 3.1

Соответствие экономических понятий и терминов теории систем¹

Теория систем		Менеджмент
Адаптируемость	←→	Финансовая устойчивость
Критическое состояние	←→	Точка безубыточности
Кризис	←→	Потеря платежеспособности
Катастрофа	←→	Банкротство

в) катастрофа, которая возникает при резком изменении условий внешней среды.

В Табл. 3.2 приведены экономические выражения для описанных явлений.

Таблица 3.2

Уровни развития кризиса²

Нормальное состояние	$P > 0 \Rightarrow D > CF + CV$
Критическое состояние	$P = 0 \Rightarrow D = CF + CV$
Кризисное (катастрофическое) состояние	$P < 0 \Rightarrow D < CF + CV$

где: P – прибыль, D – доход, CF – постоянные издержки, CV – переменные издержки ($CV = ACV * Q$, где ACV – средние переменные издержки на единицу продукции, Q – количество произведенной (реализованной) продукции).

Следовательно, ситуацию потери устойчивости и угрозы возникновения кризиса можно выразить формулой $D < P_{\min} + CF + ACV * Q$, где P_{\min} – минимально требуемый уровень прибыли для сохранения устойчивого управления.

Таким образом, *организация теряет устойчивость, если ее доход меньше суммы постоянных и переменных издержек и минимальной прибыли, необходимой для устойчивого управления.*

Экономический механизм возникновения кризисных явлений заключается в последовательном появлении взаимосвязанных явлений, под влиянием которых начинается процесс следования (без дополнительного импульса) одного за другим в определенной последовательности взаимосвязанных экономических явлений, в конце которого наступает кризисное состояние³.

Кризис организации вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что в свою очередь обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабым адаптации к требованиям рынка.

В связи с этим рассмотрим причины возникновения кризиса в организации:

¹ Долятовский В.А., Яковенко С.В. Выбор и организация управления фирмой в нестабильной среде//Сб. Информационные системы, экономика, управление трудом и производством. Ученые записки. Выпуск 5. / Рост. гос. экон. ун-т «РИНХ» - Ростов н/Д, 2000.

² Яковенко С.В., Долятовский В.А. Модели и механизмы возникновения кризисов//Сб. Информационные системы, экономика, управление трудом и производством. Ученые записки. Выпуск 5/Рост. гос. экон. ун-т «РИНХ» - Ростов н/Д, 2000.

³ Курошева Г. Проблемы массовых банкротств предприятий России//Русская земля. – 1996. - № 11-12.

– объективные, обусловленные внешними факторами и связанными с тенденциями макроэкономического развития и не зависящие от деятельности организации (насыщение рынка строительной продукции, банкротство подрядчиков и заказчиков, действия конкурентов, девальвация, изменения кредитной политики государства и другие рыночные явления);

– субъективные, вызываемые внутренними причинами организации (рискованная стратегия маркетинга, внутренние конфликты, недостатки управления и организации производства и другие) (см. Рис.3.4).

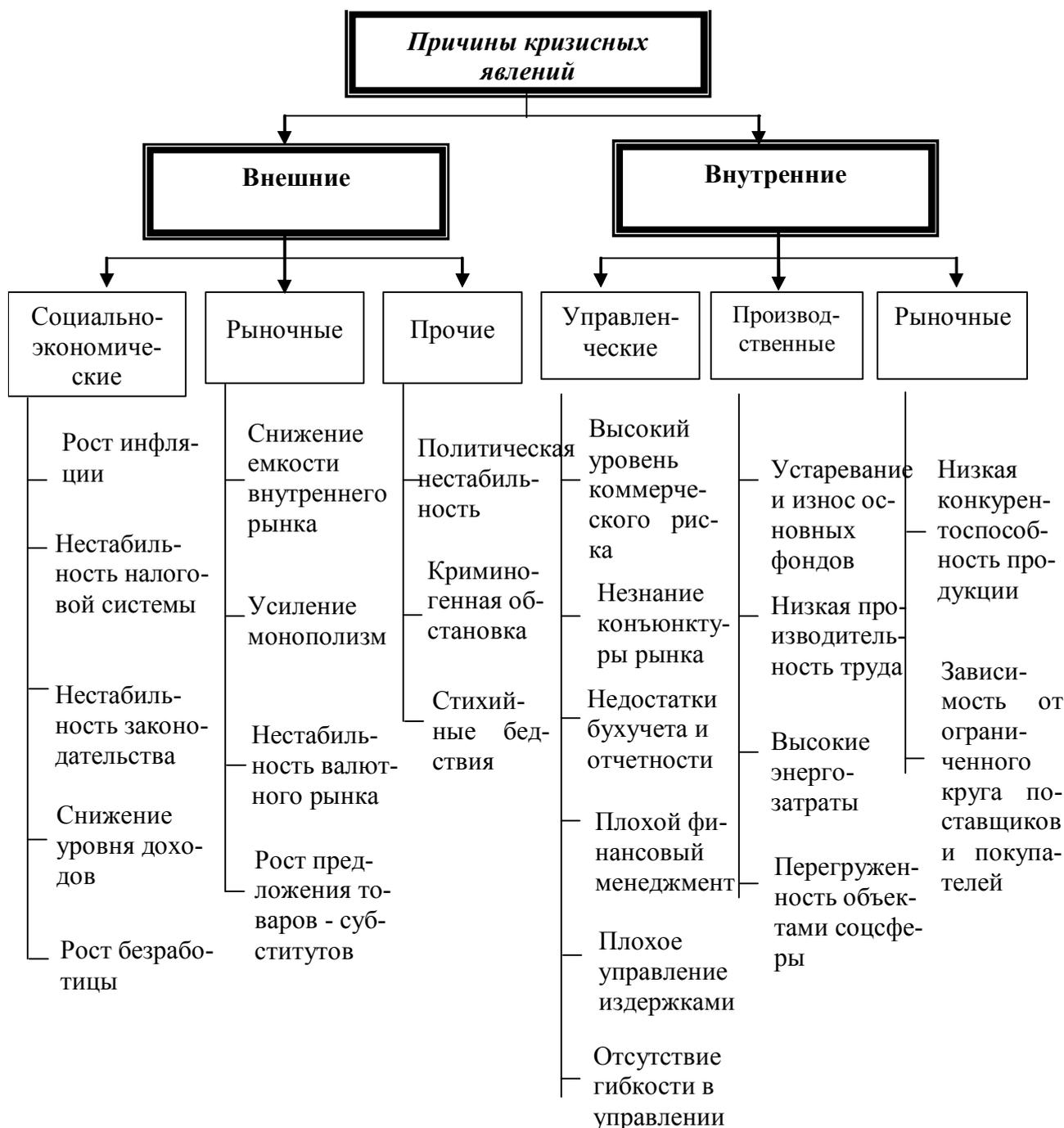


Рис. 3.4. – Внешние и внутренние причины кризиса в организации

В основе кризиса организации, как правило, лежит совокупность вышеперечисленных факторов, но проведенные исследования показали, что около 75 % кризисных ситуаций в российских организациях обусловлены управленческими факторами: низким уровнем менеджмента, неспособностью управляющих гибко и адекватно реагировать на изменения внешней рыночной среды, *принимать обоснованные управленческие решения*.

Нельзя забывать, что существуют также специфические причины возникновения кризисных ситуаций в строительных организациях.

1) Внешние причины:

- неожиданные меры государственного регулирования в сферах проектных, производственных нормативов, землепользования, материально-технического снабжения, охраны окружающей среды;
- неопределенность природно-климатических условий;
- социальная опасность, связанная с преступлениями: систематические хищения строительных материалов, оборудования; вандализм, саботаж;
- нарушение безопасности производства работ.

2) Внутренние причины:

- ошибки планирования и проектирования, ошибки на стройплощадке;
- недостаток машин и оборудования;
- запаздывания в поставке материалов;
- неподготовленность фронта работ;
- перерасход средств из-за срывов плановых сроков, недостаточной квалификации бригад, протестов подрядчиков, неправильно (приблизительно) составленных смет;
- банкротство подрядчиков в проектировании, строительстве, снабжении;
- аварии, отказ оборудования, производственный брак и другие негативные ситуации в производственно-технологической системе;
- ухудшение возможности получения сырья и повышение его стоимости;
- невыявленные ошибки в проектно-сметной документации;
- ошибки в выданных лицензиях;
- несоблюдение патентного права¹.

В зависимости от симптомов, указывающих на наличие или угрозу кризиса, разрабатываются схемы поиска внутренних причин кризиса в организации. Одним из тревожных симптомов, говорящих о развитии кризисной ситуации, является уменьшение объема продаж. На Рис. 3.5 приведена схема поиска внутренних причин кризисного состояния организации исходя из фактора снижения объема продаж. Такие схемы составляются в форме продукционных правил, в которых даются симптомы и дерево причин. При выявлении отклонения в работе организации одно или несколько правил удовлетворяются, и, двигаясь по дереву причин, можно выявить исходную причину кризиса.

¹ см. Управление проектом: Учебное пособие / С.А. Болотин. – СПб.: СПбГАСУ, 2000., Джаман М. А. Ключевые факторы антикризисного управления в строительных организациях. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2000 г.

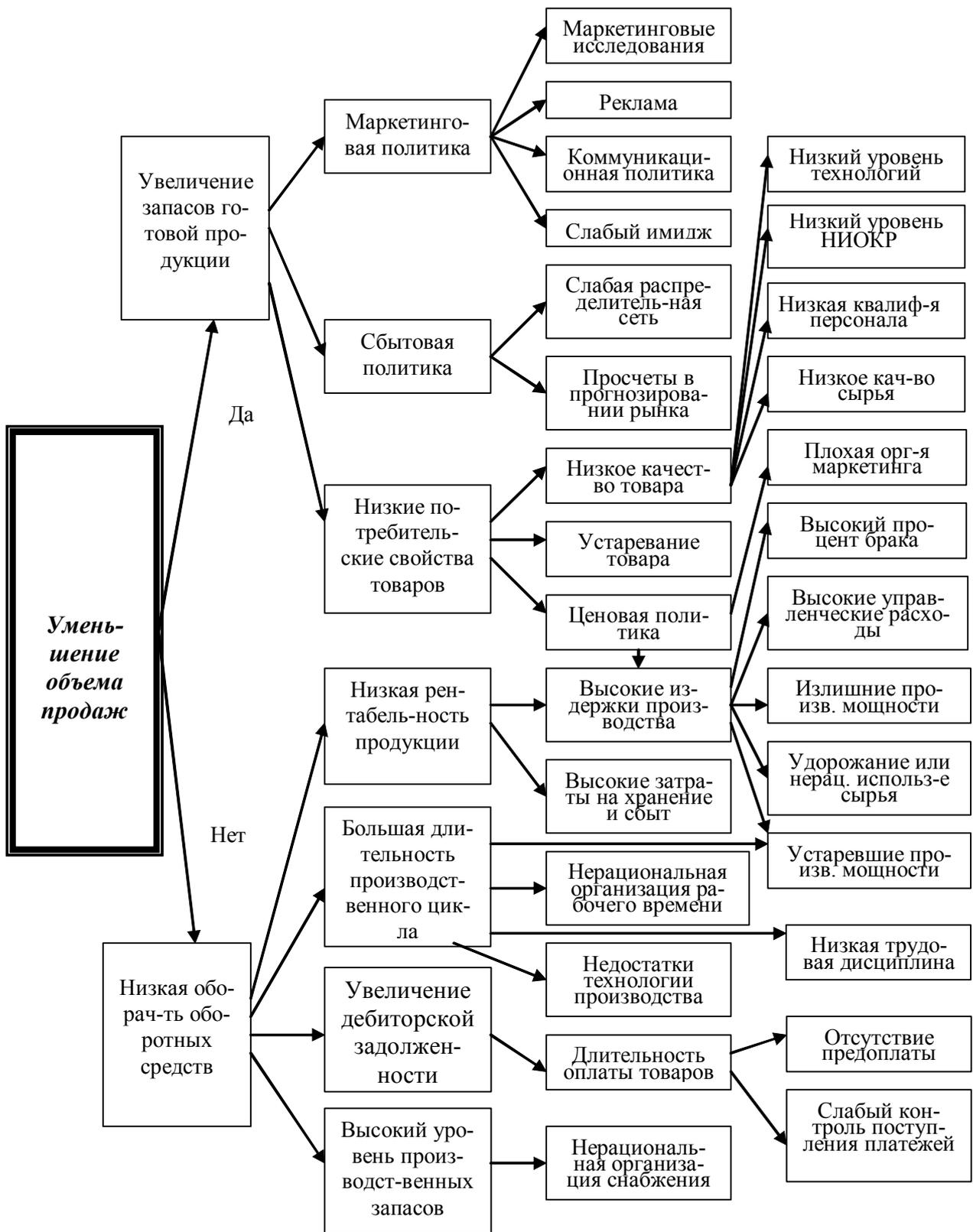


Рис. 3.5. – Схема поиска внутренних причин кризиса

Специалисты по-разному классифицируют кризисы в зависимости от целей и направления исследований. Обобщение различных точек зрения позволяет классифицировать кризисы по следующим признакам (см. Рис.3.6):

1) по образу и тяжести кризисы могут представлять собой: потрясение, тупик, патосостояние и кризис с летальным исходом¹.

Самым слабым является кризис как потрясение. Он представляет собой потрясение системы, ее расстройство, перебой функционирования организации.

Кризис как тупик представляет собой более глубокий кризис. Организация в своем развитии попадает в тупик.

Кризис как патосостояние – это уже «болезнь» системы. Для выхода из такого состояния необходимо поставить диагноз, выяснить причины заболевания и непосредственно лечить.

Кризис с летальным исходом представляет собой полное разрушение системы, ликвидацию организации.

2) по длительности кризисы можно разделить на: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и сверхсрочные.

3) по угрозе целям организации кризисы делятся на: кризис ликвидности; кризис успеха, кризис стратегии².

Кризис ликвидности – это реальная потеря платежеспособности. Здесь необходимы срочные меры, иначе организация будет вынуждено уйти с рынка.

Кризис успеха характеризуется явным негативным отклонением фактического состояния от запланированного (например, по прибыли, затратам, уровню продаж). Причины такого кризиса – ошибки в исследовании рынка, капиталовложениях, кадровой политике.

Кризис стратегии констатируется в случае, когда происходят сбои в развитии организации, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе.

4) по областям, подверженным наибольшей опасности кризисы бывают:

- финансовые;
- технологические;
- инвестиционные;
- производственные;
- кризисы персонала.

Эти кризисы не являются обособленными, а развиваются во взаимосвязи и взаимозависимости. Таким образом, *общий кризис тем больше, чем больше видов кризисов имеют место, и чем они глубже.*

5) по характеру действия на объект:

- соединительные, которые способствуют образованию новых связей, переходу системы в качественно новое состояние;
- разрушительные, которые приводят к разрыву существующих связей.

¹ Оценка деловой активности в строительстве в III квартале 2003 г. Обследование Госкомстата России//Экономика строительства. –2003. -№11. –С.55-62.

² Томилов В.В., Роботов А.С., Зубарев А.А. Маркетинговые решения в деятельности строительных предприятий. – СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 1997.



Рис. 3.6. – Типология кризисов организации

Кризисы выполняют три важнейшие функции:

- 1) Резкое ослабление и устранение устаревших элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
- 2) Создание условий для утверждения первоначально слабых элементов новой системы, будущего цикла;
- 3) Испытание на прочность и передача в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.

Таким образом, кризисные ситуации в деятельности конкретной организации не только возможны, но и, как правило, неизбежны. Кризисы прогрессивны при всей их болезненности: они заставляют руководство организации пересматривать собственное видение организации, цели, миссию, все протекающие бизнес-процессы, приводят в движение трансформирующие силы, способствующие эволюции, т.е. являются источником развития организации. Таким образом, кризисы не только закономерное явление в процессе деятельности организации, это необходимость развития организации.

Такая позиция позволяет воспринимать кризис не как угрозу и помеху, а как указание на необходимость обновления, перестройки, которая ориентирует менеджмент организации не на сохранение любыми силами докризисного со-

стояния, не на борьбу с самим кризисом, а на изменение собственной структуры в соответствии со сложившимися условиями.

3.2. Стадии кризисного процесса и проблемы распознавания скрытого кризиса в антикризисном управлении организацией

Нормальное развитие любой организации может иметь различные отклонения, ошибки, которые часто приводят к кризисному развитию и представляют угрозу существованию организации. Своевременное выявление отклонений позволяет руководству организации принять своевременные меры по нейтрализации нежелательных явлений и коррекции курса на нормальное развитие. Как правило, организация сталкивается с уже свершившимся фактом кризиса, когда основные финансово-хозяйственные показатели ее деятельности уже имеют отклонения от нормы. В то время как знание о процессе протекания кризиса и этапах его развития позволяют распознавать кризис на более ранних стадиях и принимать своевременные меры по подготовке к кризису и его преодолению.

Кризис – это не статическое состояние, а ограниченный во времени, нестабильный, динамичный процесс с постоянным изменением значений его основных параметров.

Механизм его развития представляет собой одну из разновидностей экономического механизма. Это цепь взаимосвязанных экономических явлений, «запускаемых» субъектами, инициирующими исходные экономические явления. Далее начинается процесс следования в определенной последовательности цепочки взаимозависимых экономических явлений, в конце которой организация переходит в кризисное состояние.

Каждое последующее экономическое явление оказывает большее деструктивное воздействие на деятельность организации и требует больших затрат на преодоление его последствий.

В большинстве существующих моделей (см. Табл. 3.3) деления кризисного процесса на отдельные стадии прослеживаются такие кризисные цепочки, от качественных изменений (конфликтов) к количественным потерям (убыткам); все они отражают кривую развития кризиса от его зарождения, нарастания деструктивных воздействий до разрешения кризиса, и призваны помочь руководству организации максимально точно определить точку и принять управленческие решения по оказанию влияния на кризис, смягчению кризиса, его преодолению.

Сравнительный анализ стадий развития кризиса в различных моделях

№	Модель	Критерий разделения на стадии	Стадии кризиса
1	Модель В. Мюллера ¹	Потенциал достижения успеха	Стратегический кризис Кризис результатов Кризис ликвидности Банкротство
2	Модель Г. Кристека ²	Потенциал преодоления кризиса	Потенциальный кризис Скрытый кризис Острый преодолимый кризис Острый непреодолимый кризис
3	Модель А. Градова и Б. Кузина ³	Доверие акционеров	Потеря акционеров Потеря кредиторов Потеря ликвидности Банкротство акционеров
4	Модель З. Айвазяна и В. Кириченко ⁴	Внутренняя эффективность организации	Кризис рентабельности Кризис развития Кризис производства Кризис платежеспособности

В. Мюллер разделяет кризисный процесс на четыре этапа (см. Рис. 3.7):

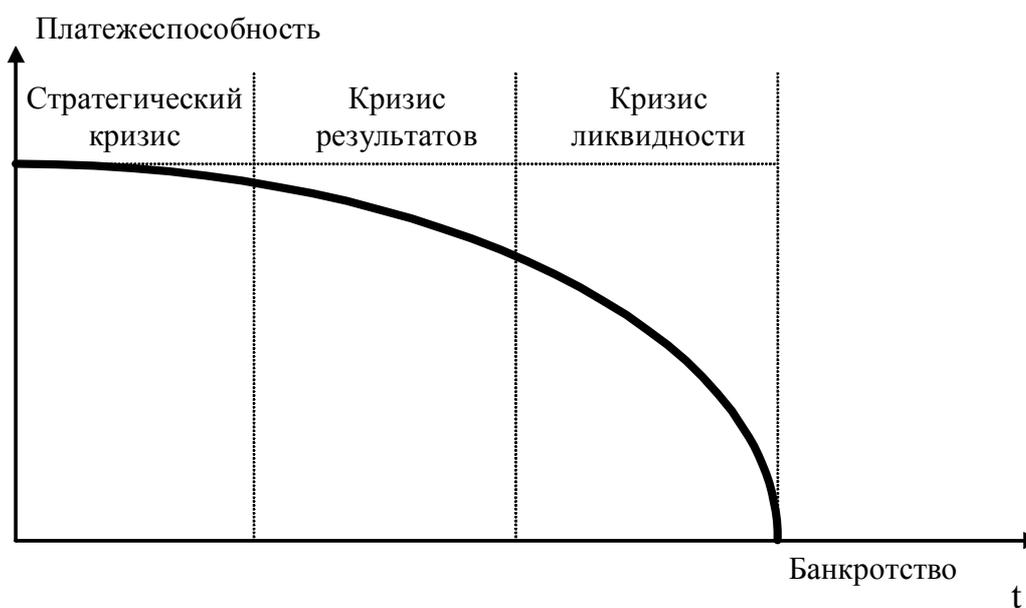


Рис. 3.7. – Этапы кризисного процесса по В. Мюллеру

¹ Muller-Stewens, G. Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen., Stuttgart. 2001.

² Krystek, U. Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden, 1987.

³ Градов А.П., Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – СПб.: Специальная литература. – 1996. – 510 с.

⁴ Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Менеджмент и маркетинг. - 1999. - №4. –С.94-103.

- стратегический кризис;
- кризис результатов;
- кризис ликвидности;
- банкротство.

В момент, когда снижается потенциал достижения успехов организацией, постепенно исчерпывается смена устаревших продуктов-лидеров, дававших хороший оборот, организация вступает в фазу *стратегического кризиса*. Далее происходит снижение объема продаж по основным товарам-лидерам, что приводит к повышению затрат на складирование и принуждает к дополнительным инвестициям, в том числе из внешних источников.

Такое состояние представляет собой *кризис результатов*. *Кризис ликвидности* возникает у организации, например, из-за кредитных ограничений кредиторов, после того как большая часть процессов в организации финансировалась из внешних источников.

Кризис, по Финку, схож с болезнью, только не человека, а бизнеса. И, соответственно, фазы кризиса представляют собой процесс протекания «болезни», а преодоление кризиса состоит в назначении правильного «лечения».

Финк разделяет кризисный процесс на четыре фазы¹:

- Предварительная (продромальная фаза);
- Фаза острого кризиса;
- Фаза хронического кризиса;
- Фаза разрешения кризиса.

Кризисные явления могут быть различной интенсивности и продолжительности и представляться в виде функции нескольких переменных: например, вида кризиса, возраста организации, состояния организации на данный момент, квалификации управленческого персонала и др. Иногда все четыре фазы кризиса могут развиваться очень быстро. В других случаях кризис предваряется длительной продромальной фазой. Кризис может в течение длительного времени сопровождаться неприятными симптомами до полного «выздоровления» бизнеса. Или незначительный, на первый взгляд, кризис может привести к полному распаду организации.

Предварительная (продромальная) фаза кризиса – это своего рода предупреждение. В большинстве случаев, это критическая точка. И если на стадии раннего развития кризиса не предпринимать никаких действий, острый кризис может оказаться таким неожиданным и глубоким, что принятие управленческих решений по выводу из кризиса организации в данном случае будет представлять собой лишь подсчет убытков.

Острая фаза кризиса. Как правило, на такой стадии ситуацию нельзя уже развернуть назад. После того, как кризис из предварительной фазы перешел в острую фазу, редко удается вернуть потерянные позиции. Определенный ущерб

¹ Долятовский В.А., Ивахненко А.В. Система поддержки принятия решений «EIS-MANAGER» при адаптивном управлении фирмой//Сб. Управление проектами и управление на основе знаний в технологиях менеджмента / Материалы межрегион. науч.-практ. конф. / Под ред. Долятовского В.А., Касакова А.И. – Отрадная: ИУ-БиП-ОГИ, 2000.

организации уже был нанесен, однако в силах руководства организации свести этот ущерб и время протекания острой стадии кризиса к минимуму.

Хроническая фаза кризиса. Именно в течение этой фазы результаты кризиса становятся наиболее очевидными. Хроническая стадия может стать периодом значительных финансовых трудностей, увольнений среди персонала, руководства организации. Нередко фаза хронического кризиса является последним этапом жизненного цикла организации¹.

Фаза разрешения кризиса. Эта фаза – цель управления любым кризисом, итог управленческих решений, предпринимавшихся в предыдущие три стадии кризиса руководством организации. Это вариант успешного преодоления кризиса.

Г. Кристек, сходно с Финком, выделяет стадии кризисного процесса, но не учитывает фазу выхода из кризиса:

- потенциальный кризис;
- скрытый (латентный) кризис;
- острый преодолимый кризис;
- острый непреодолимый кризис.

Потенциальный кризис. В этой стадии кризис находит свое начало. Это еще только потенциальный, но еще не реальный кризис в организации. И из-за отсутствия достоверных симптомов кризиса данное состояние организации характеризуется как квазинормальное, то есть почти как обычное состояние, в котором находится организация. Эта стадия – своеобразная точка отсчета возникновения кризиса в организации.

Скрытый (латентный) кризис. Эта фаза кризисного процесса характеризуется скрытым, уже имеющимся или с большой вероятностью скоро начинающимся кризисом, воздействия которого не определяемы стандартным инструментарием. Но применение специальных методик раннего распознавания кризиса позволяет на этой стадии оказать активное воздействие на латентный кризис с помощью предупреждающих управленческих решений.

Как правило, на данном этапе организация не использует в полной мере имеющийся у нее потенциал. Основная задача на данном этапе – применение управленческих решений, направленных на раннее оповещение людей и распознавание кризиса.

Острый преодолимый кризис. На этой стадии организация начинает непосредственно замечать и ощущать негативное воздействие кризиса. В такой период усиливается интенсивность разрушительных воздействий на организацию. Для острого преодолимого кризиса характерна высокая скорость протекания кризисных процессов, резкая нехватка времени, срочность и неотложность принятия управленческих решений. В условиях уменьшения альтернативных вариантов преодоления кризиса из-за нехватки времени повышаются требова-

¹ Долятовский В.А., Ивахненко А.В. Система поддержки принятия решений «EIS-MANAGER» при адаптивном управлении фирмой//Сб. Управление проектами и управление на основе знаний в технологиях менеджмента / Материалы межрегион. науч.-практ. конф. / Под ред. Долятовского В.А., Касакова А.И. – Отрадная: ИУ-БиП-ОГИ, 2000.

ния по нахождению реальных эффективных путей решения проблем (факторов преодоления кризиса). На этом этапе для преодоления кризиса требуется мобилизация всех сил организации и исчерпываются полностью имеющиеся в наличии резервы по преодолению кризиса. Однако на этом этапе все еще имеется возможность преодоления кризиса организации, так как имеющийся в наличии потенциал преодоления кризиса достаточен для того, чтобы справиться с кризисом. Повышаются до предела требования к преодолению кризиса, и управленческие решения по преодолению кризиса должны проявить свое действие на улучшение ситуации за очень незначительный промежуток времени, имеющийся в распоряжении.

Острый непреодолимый кризис. В случае, когда организации не удастся остановить острый преодолимый кризис, она вступает в период острого непреодолимого кризиса, который характеризуется значительным превышением требований по его преодолению над имеющимся у организации потенциалом. Стадия острого непреодолимого кризиса, как правило, заканчивается ликвидацией организации.

Преодоление кризисного процесса практически невозможно, в основном из-за отсутствия или неудачных управленческих решений, из-за крайне высокой интенсивности деструктивных процессов и нехватки времени.

Классификации В. Мюллера, Финка, Г. Кристека наиболее полно и подробно рассматривают весь процесс протекания кризиса, но, к сожалению, носят чисто теоретический, качественный характер и не могут являться практическим инструментом, при помощи которого возможна идентификация кризиса в конкретной организации и определение его фазы.

Достоинством подходов Финка и Г. Кристека несомненно является попытка охарактеризовать самые ранние стадии кризиса.

Более практичными являются подходы отечественных ученых А.П. Градова и Б.И. Кузина¹, а также З. Айвазяна и В. Кириченко².

В работах А.П. Градова и Б.И. Кузина механизм развития кризиса рассматривается с точки зрения потери доверия групп людей, заинтересованных в деятельности организации (см. Рис.3.8).

З. Айвазян и В. Кириченко предлагают свое видение кризиса как процесса. Они делят кризисный процесс на четыре стадии:

- снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле);
- убыточность производства;
- истощение или отсутствие резервных фондов;
- неплатежеспособность.

¹ Гришаев С.П., Аленичева Т.Д. Банкротство: законодательство и практика применения в России и за рубежом. - М.: ЮКИС, 1993. – 116 с.

² Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти//Менеджмент и маркетинг. - 1999. - №4. –С.94-103.

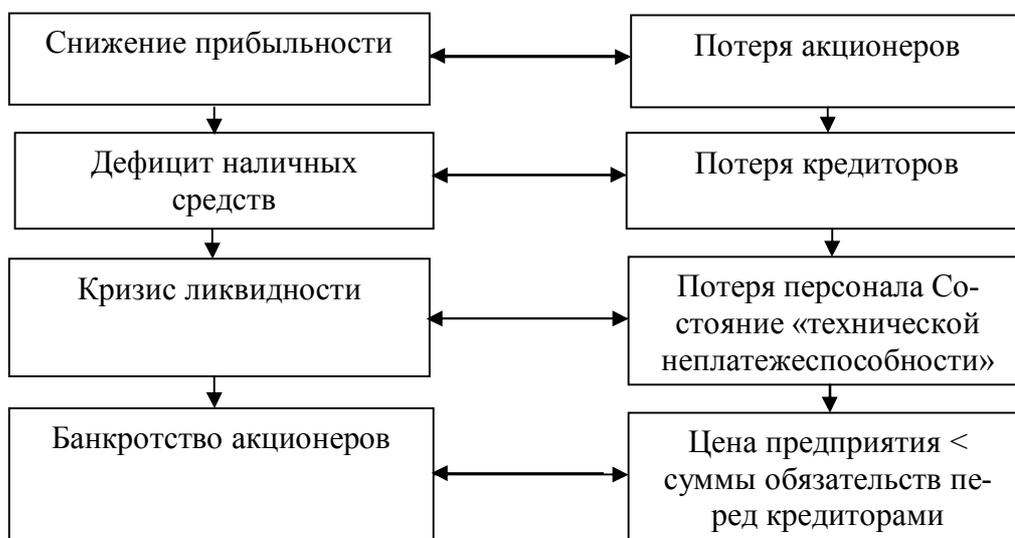


Рис. 3.8. – Кризисный процесс по А.П. Градову и Б.И. Кузину

Кризис в широком смысле – это неотъемлемая характеристика рыночной экономики. Исходя из этого положения, З. Айвазян и В. Кириченко считают, что **любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного (обычного) и антикризисного управления не отличаются.**

Первая фаза кризиса – снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле). Кризис организации начинается со снижения рентабельности и объемов прибыли, что приводит к ухудшению финансового положения организации, сокращению источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация организации), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

Вторая фаза кризиса – убыточность производства. Следствием снижения и потери рентабельности и объемов прибыли, по мнению авторов, служит убыточность производственной деятельности организации. Что в свою очередь приводит к уменьшению резервных фондов организации (если таковые имеются – в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию организации.

Третья фаза кризиса – истощение или отсутствие резервных фондов. Убыточность производства приводит к тому, что на погашение убытков организация направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Здесь должны приниматься оперативные меры по стабилизации финансового положения организации и поиска средств на проведение реструктуризации. В случае если такие меры не принимаются, или их применение оказалось неудачным, организация оказывается в четвертой (последней) фазе кризиса.

Четвертая фаза кризиса – неплатежеспособность. Организация оказывается в ситуации, когда у нее нет средств поддерживать даже сокращенное производство и платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности организации и поддержанию производственного процесса.

Для третьей и четвертой фаз кризиса характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования организации, требующие срочных вынужденных мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация, по мнению З. Айвазяна и В. Кириченко, и должна быть объектом антикризисного управления.

Последние два подхода несомненно представляют собой более конкретный и практический инструмент для идентификации стадий кризиса в организации (количественные переменные) и выработки эффективных мер по его преодолению, но кроют в себе существенный недостаток: они не рассматривают самых начальных стадий, когда нет видимых симптомов, а только их качественно характеризуют.

Обобщив все вышеперечисленные точки зрения различных авторов на разделение кризисного процесса на стадии, приведем свою точку зрения по данному вопросу.

Разделение кризиса на различные фазы необходимо, так как кризис – это не статическое состояние, а процесс, меняющий свои основные характеристики в различные моменты времени, имеющий разные скорости протекания деструктивных явлений и, соответственно требующий применения различных мер для смягчения и преодоления кризиса.

Знание основных стадий кризисного процесса помогает распознавать кризис на более ранних стадиях, что в свою очередь снижает скорость и интенсивность протекания кризисных процессов, время их протекания и тяжесть кризисных явлений и их последствий.

Для дальнейшей работы остановимся на следующей классификации стадий кризисного процесса (Рис. 3.9):

1. *Потенциальный кризис.* На этой стадии кризис еще не начался, но уже сложились внутренние и внешние предпосылки к его возникновению.

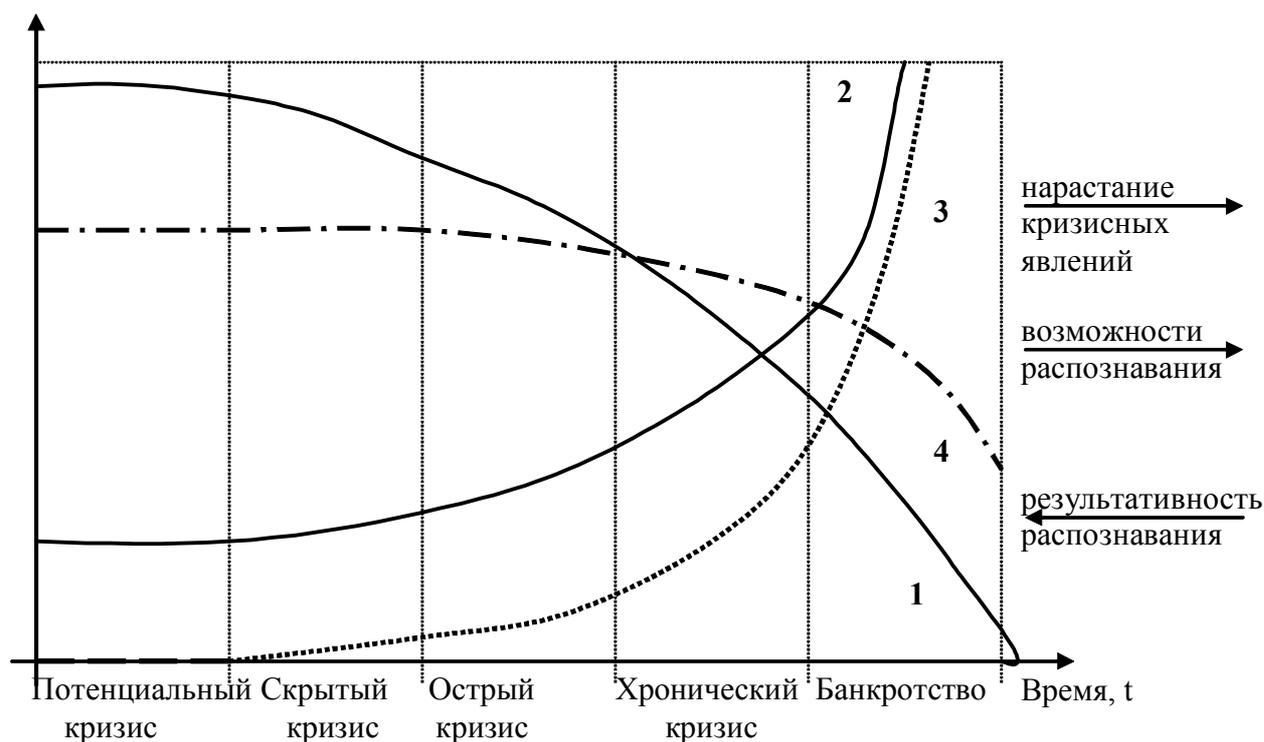
2. *Скрытый (латентный) кризис.* Это уже начавшийся, но еще не видимый «невооруженным глазом» кризис, проявляющийся в качественных изменениях во внешней и внутренней среде организации. Видимых симптомов кризиса на такой стадии еще нет, что затрудняет ее распознавание.

Скрытая фаза кризиса представляет собой по сути дела «предкризисную» стадию. Однако понимание этого приходит только после того, как организация перешла уже в стадию острого кризиса. В такой ситуации, анализ ближайшего прошлого говорит о том, что это было не что иное, как преддверие кризиса.

Задача руководства организации – заметить и распознать симптомы кризиса как можно раньше, в любом случае – до того, как разразится острый кризис.

Причина, почему скрытая стадия кризиса так важна, проста и очевидна: не смотря на то, что большинство проблем можно решить и в острой фазе, тем не

менее, гораздо надежнее и безопаснее не допустить нежелательного развития событий и возможных осложнений до того, как проблема станет острой. Даже в том случае, когда по каким-либо причинам невозможно остановить кризис, распознав его первые признаки, уже одно понимание того, что должно скоро случиться, позволит лучше подготовиться к острой фазе кризиса. Если руководству организации удастся предсказать и измерить потенциальную скорость и интенсивность кризиса на стадии скрытого кризиса, оно будет гораздо лучше подготовлено к управлению кризисом в острой фазе.



- 1 – Платежеспособность
- 2 – Требования по преодолению кризиса
- 3 – Скорость нарастания кризисных явлений
- 4 – Потенциал организации по преодолению кризиса

Рис. 3.9. – Стадии кризисного процесса

Фаза скрытого (латентного) кризиса является предупреждением, преддверием реального кризиса. Она имеет следующие особенности:

- состояние организации на этой стадии характеризуется как квазинормальное;
- отсутствуют видимые симптомы кризисных явлений;
- период протекания скрытого кризиса варьируется во времени;
- *скрытый кризис не определяется стандартными методами диагностики;*
- своевременная идентификация скрытого кризиса позволяет подготовиться к острому кризису и облегчить его протекание.

Нередко первые две стадии объединяют в одну. Для их идентификации большую роль играет прогнозирование кризисов.

3. *Острый кризис*. Обычно, говоря о кризисе, имеют в виду его острую стадию. Когда все симптомы кризиса налицо, организация уже находится на стадии острого кризиса. И, как правило, наступление этой стадии происходит резко, и протекает она с высокой скоростью и интенсивностью. Задача руководства организации на данном этапе – сохранение контроля над протекающими в организации процессами.

Основная трудность в управлении кризисом в острой фазе заключается в том, что даже при высокой степени готовности руководства организации к кризису, острая фаза протекает с очень высокой скоростью и интенсивностью. Скорость событий зависит от типа кризиса, в то время как его интенсивность измеряется объемом возможного ущерба.

Независимо от того, как долго может казаться, что организация находится в центре острого кризиса, эта фаза чаще всего самая короткая. Однако из-за ее интенсивности фаза острого кризиса кажется дольше, чем она есть на самом деле.

Симптомами острой стадии кризиса является снижение основных показателей деятельности организации:

- снижение объемов продаж;
- снижение или утрата рентабельности, платежеспособности, ликвидности активов;
- ухудшение финансового состояния организации;
- убыточность деятельности.

Для определения глубины и тяжести острой стадии кризиса используются различные методики диагностики кризисов (см. соответствующую главу данной книги).

4. *Хронический кризис*, по нашему мнению, это такой период, когда острота кризиса уже миновала и стали видны результаты кризиса. Такая стадия может стать последней для организации, или, наоборот, стать периодом выздоровления. *Хронический кризис может продолжаться до бесконечности, на данном этапе главная задача – сократить время его протекания.*

Симптомами этой стадии кризиса является хроническое отсутствие у организации оборотных средств, переход в режим сокращенного воспроизводства.

$$ДС < ТХП + ТФП, \quad (3.1)$$

где ДС – денежные средства;

ТХП – текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах;

ТФП – текущая финансовая потребность в оборотных средствах.

При благоприятном исходе хроническая фаза кризиса может стать периодом выздоровления и анализа собственного развития, и перейти в фазу разрешения кризиса.

Но при любом варианте выхода из хронической стадии (разрешение кризиса или банкротство организации) руководство организации должно уметь извлекать выгоду из этой фазы. Хроническую фазу кризиса необходимо использовать для анализа управленческих решений, определения сценария поведения в последующих подобных кризисах.

5. *Разрешение кризиса, либо банкротство.* Это последняя стадия кризиса, которая является результатом проделанной работы по борьбе с кризисом. Это может быть либо банкротство организации, либо преодоление кризиса и восстановление работы организации.

Симптомами стадии разрешения кризиса является улучшение основных показателей деятельности организации: увеличение рентабельности, объемов продаж, финансовой устойчивости, обеспеченности собственными средствами и других показателей. Положительная динамика изменения этих показателей свидетельствует о скором разрешении кризиса.

Необходимо помнить, что развитие организации происходит циклически и кризисы также развиваются циклическим способом, и попавшая в кризис организация почти всегда вынуждена бороться сразу с несколькими кризисами одновременно. Нередко стадия разрешения одного кризиса является скрытой фазой другого. Именно цикличность кризисов делает трудным понимание того, где заканчивается один кризис и начинается другой.

Поэтому очень важно уметь выявить настоящий, исходный, кризис. Потому что *кризис не приходит один, он непременно влечет за собой целую цепочку кризисных явлений.*

Одним из ключевых понятий антикризисного управления является «распознавание» кризиса. Скорость нарастания кризисных явлений прямо пропорциональна возможностям распознавания кризиса и обратно пропорциональна результативности распознавания (см. Рис. 3.9). Поэтому необходимо уметь распознавать симптомы кризиса задолго до того, как он случится, чтобы начать принимать меры по смягчению и преодолению кризиса прежде, чем он перейдет в острую или хроническую фазы.

Знание о том, на каком этапе кризисного процесса находится организация, помогает руководству принять наиболее эффективные управленческие решения по выходу из создавшегося положения.

Для идентификации стадии кризисного процесса построена матрица кризисных состояний организации (см. Рис. 3.10), характеризующая кризис по глубине и широте охвата.

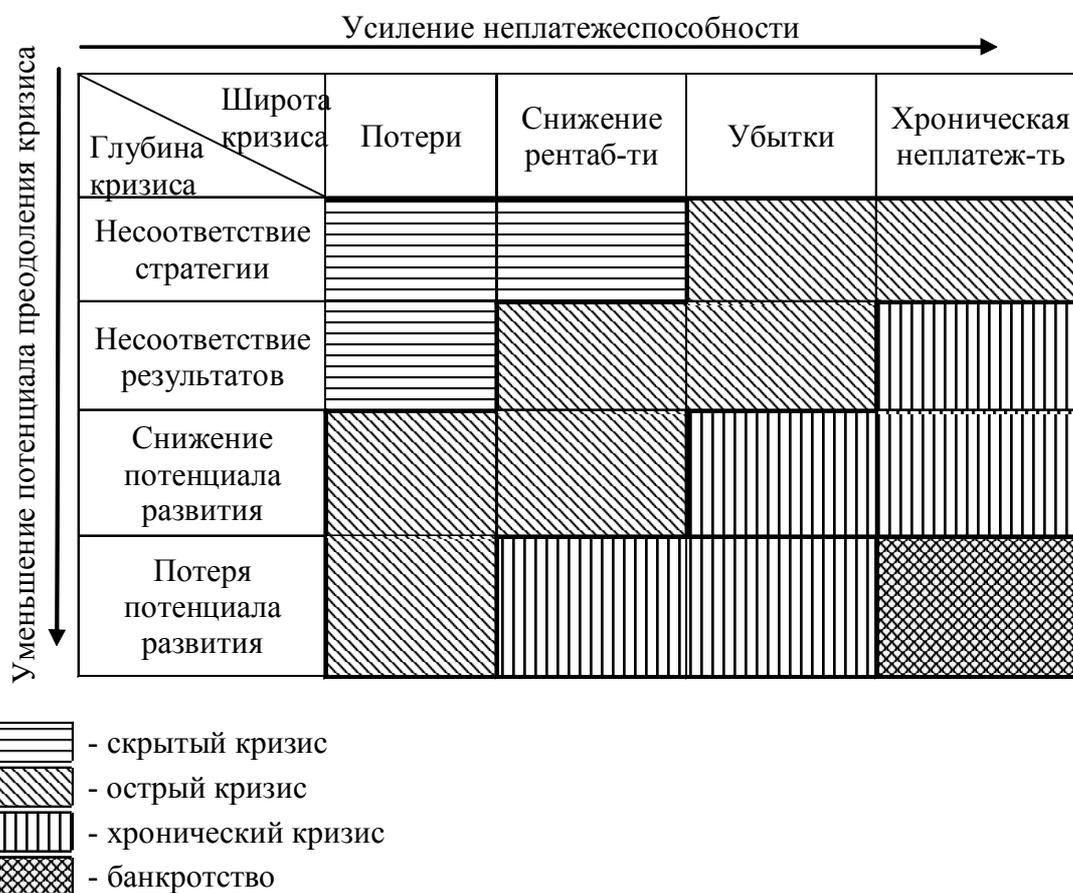


Рис. 3.10. – Матрица кризисных состояний организации

Матрица позволяет определить стадию кризиса с целью более эффективно поиска причин и выработки управленческих решений по борьбе с кризисом.

Итак, сделаем общий вывод: разделение кризисного процесса на стадии и знание об этих стадиях необходимы, так как различные фазы кризиса отличаются по характеру, глубине, интенсивности протекающих процессов и требуют различных мер по преодолению кризисных явлений.

3.3. Антикризисное управление организацией на различных стадиях кризисного процесса

Появление и широкое распространение термина «антикризисное управление» в нашей стране, именуемого в зарубежной литературе как «кризис-менеджмент» (crisis-management), следует отнести к середине девяностых годов¹ прошлого века. Несмотря на все более частое употребление этого понятия, до сих пор в российской деловой и политической среде нет единого понимания содержания термина «антикризисное управление», а также целей и задач этого процесса.

¹ Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.

Часть отечественных специалистов сводит антикризисное управление просто к управлению организацией в условиях общего кризиса экономики¹, другие – к управлению фирмой в преддверии банкротства², третьи связывают понятие антикризисного управления с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства³.

Многие специалисты, например Уткин Э.А., считают, что речи о банкротстве вообще быть не должно, так как должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер⁴.

Такие различия в определении понятия и содержания антикризисного управления имеют свое объяснение. После развала Советского Союза многие отечественные организации оказались на пороге острого кризиса, разорения, банкротства. Анализ деятельности организаций строительного комплекса России на конец 1990-х годов показал, что под воздействием как внешних (инфляция, монополизм ряда секторов экономики, неразвитая конкуренция, низкая покупательная способность потребителей, высокий уровень налогообложения и другие), так и внутренних (устаревшие технологии, высокая степень износа основных фондов, низкая квалификация персонала) факторов произошло значительное ухудшение их финансового состояния. В результате, из 130 тысяч организаций строительной отрасли около 40 % к 2001 году оказались неплатежеспособными. Коэффициент текущей ликвидности в среднем составлял 93,3 %, коэффициент обеспечения собственными средствами – 9,2 %⁵. Это говорит о том, что в указанном периоде в строительном комплексе сложилась неблагоприятная обстановка и многие организации нуждались в новых управленческих решениях, носящих антикризисный характер и направленных на финансовое оздоровление. Похожее положение складывалось в большинстве отраслей российской экономики.

Попытки решить проблему выхода из острого и хронического кризиса, предотвращения банкротства, реструктуризации нашли свое отражение в научных трудах и практических разработках отечественных специалистов. Но сложность

¹ Бороздин С.В., Максимов А.Ф. Экономическое управление в условиях системного кризиса. – М.: ГУЗ, 2000. – 350 с.

² Горелов А. О российской специфике института банкротства//Рынок ценных бумаг. - 1998. - №19-20. – С.21-43.; Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. / Н.Д. Кондратьев; Междунар. фонд Н.Д. Кондратьева и др. М.: Экономика, 2002. – 767 с.

³ Бджола В.Д. Финансовая санация предприятия: формы и источники// Финансовые исследования. – 2002. - №4. – С.48-52.; Грабовый П.Г. и др. Риски в современном менеджменте. - М.: Аланс, 1994.; Грищенко В.Н., Демидова Л.Г., Петров А.Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования. – СПб: СПбУЭИФ, 1995.; Давыдова Г.В., Беликов А.Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий//Управление риском. – 1998. - №3. – С.13-20.

⁴ Статистическое моделирование и прогнозирование/Под ред. акад. Гранберга А.Г. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 382 с.

⁵ Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. / Н.Д. Кондратьев; Междунар. фонд Н.Д. Кондратьева и др. М.: Экономика, 2002. – 767 с.

в том, что кризис – это многостадийный процесс, а банкротство – только его конечная стадия.

На данном этапе развития российской экономики ситуация в стране (в том числе и в строительной отрасли) постепенно стабилизируется, хотя и негативные изменения имеют место. Соответственно, актуальность применения в организациях антикризисного управления не утратила своей силы, однако, акценты сместились от «реанимирования» несостоятельных предприятий в сторону ранней диагностики кризисов и смягчения, преодоления кризиса на ранних стадиях. В связи с этим сформулируем следующее определение антикризисного управления: *антикризисное управление – это система управленческих мер, направленных на прогнозирование кризиса в организации и распознавание его ранних стадий, подготовку к кризису, его смягчение и ликвидацию последствий.*

В отечественной и зарубежной литературе уделено много внимания диагностике банкротства и антикризисным программам по реструктуризации организаций и управлению кризисами на поздних стадиях¹. В то же время, вопросам прогнозирования кризисов, их распознавания на ранних этапах развития кризиса и мерам по их преодолению на данных этапах уделено крайне мало внимания². Хотя очевидно, что более ранняя диагностика кризиса позволяет выйти из него и преодолеть последствия с меньшими потерями.

Мы должны помнить, что *организация – это сложная самоорганизующаяся система*, представляющая собой некоторый центр интересов различных экономических агентов (работники организации, акционеры, кредиторы и т. д.), каждый из которых действует в своих интересах, но в итоге – на общее благо. Равновесие этих интересов является условием устойчивости организации. Нарушение этого равновесия снижает запас устойчивости, внешнюю и внутреннюю эффективность организации.

¹ Балабежян Е.Р. Использование принципа Альтмана при анализе финансовых систем//Сб. Управление проектами и управление на основе знаний в технологиях менеджмента / Материалы межрегион. науч.-практ. конф. /Под ред. Долятовского В.А., Касакова А.И. – Отрадная: ИУ-БиП-ОГИ, 2000.; Данилов Ю. Вопросы антикризисного управления в брокерско-дилерских компаниях//Деловой экспресс. Межрегион. вып. – 1998. - №44.; Ивахненко А.В. Проектный подход к разработке адаптивных систем управления фирмой//Сб. Управление проектами и управление на основе знаний в технологиях менеджмента / Материалы межрегион. науч.-практ. конф. / Под ред. Долятовского В.А., Касакова А.И. – Отрадная: ИУ-БиП-ОГИ, 2000.; Ковалевский Г.В. Индексный метод в экономике. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 238 с.; Кузнецова М. Дезорганизация и организация как свойства социальных систем//Проблемы теории и практики управления. – 1994. - №6. – С.93-98.

² Долятовский В.А., Коханенко И.К., Ивахненко А.В. Самоорганизация в управлении экономическими системами//Сб. Математические и статистические методы в экономике и естествознании: Материалы межвуз. науч. чтений. / Рост. гос. эк. акад. – Ростов н/Д., 1999.; Дубров А.М., Мхитарян В.С., Трошин Л.И. Многомерные статистические методы. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 350 с.; Иоффин А.А. Система поддержки принятия решений//Мир ПК. – 1993. - №5. – С.47-57.

Однако такая нестабильность, неравномерность, прерывность характерна для самоорганизации. Более того, отсутствие неопределенности – отсутствие развития, а следовательно, смерть самоорганизации¹.

Колебания в развитии приводят к кризисам в организации. Кризис – «болезненное» состояние системы, когда система не может нормально функционировать, и требуются какие-либо функциональные или качественные изменения, организационные переходы, перестроения и превращения.

Наблюдая течение кризисов, можно заметить, что *самоорганизующаяся экономика всегда находит возможность для самолечения, преодоления дезорганизации, выхода из кризиса*. Более того, сам кризис и является способом самолечения, поскольку именно в кризисном состоянии в экономической системе включаются механизмы переориентации и приспособления. Именно в кризисной ситуации экономические агенты обретают новое – антикризисное поведение, начиная поиск новых отношений и пропорций, новых организаций и качеств².

Экономическая самоорганизация предполагает кризисы в качестве сигналов и побудительных мотивов к качественным изменениям. Только невозможность существовать по-старому заставляет стремиться существовать по-новому, а невозможность как раз и наступает с кризисом. Такая позиция позволяет сделать вывод о самоорганизационной природе кризисов.

В сложной среде при постоянных ее изменениях необходимо управлять на основе новых принципов синергетики. Синергетическая система управления обладает свойством самоорганизации, а также гибкостью и при падении эффективности переходит скачком на новую кривую развития, обеспечивая повышение качества управления. Каждый из элементов такой системы преследует свою цель, но все заинтересованы в более высокой эффективности всей системы. Таким образом, возникает синергия взаимодействия элементов и синергетическая система, несмотря на свою раздробленность, нечеткость, неоднородность, имеет более высокую эффективность³.

Синергия – эффект увеличения эффективности работы системы за счет рационального изменения ее структуры. Она заключается в возрастании эффекта объединения, при котором суммарная эффективность становится больше, чем просто сумма эффектов⁴: $E_{\Sigma} > E_1 + E_2$, тогда разность $E = E_{\Sigma} - (E_1 + E_2)$ является синергетическим эффектом. Такой эффект можно получить при объединении в команду совместимых и дополняющих друг друга менеджеров. В таком случае для менеджера возникает задача поиска таких решений, которые могут давать синергетические эффекты. Эти решения открывают для организации но-

¹ Промышленность России: Антикризисные стратегии предприятий/ Под. ред. Сергеева Д.Н. – СПб.: Корвус, 1996.

² Промышленность России: Антикризисные стратегии предприятий/ Под. ред. Сергеева Д.Н. – СПб.: Корвус, 1996.

³ Долятовский В.А., Коханенко И.К., Ивахненко А.В. Самоорганизация в управлении экономическими системами//Сб. Математические и статистические методы в экономике и естествознании: Материалы межвуз. науч. чтений. / Рост. гос. эк. акад. – Ростов н/Д., 1999.

⁴ Дистанционное образование в Интернете: Лекции по антикризисному управлению [Электронный ресурс]; адрес URL: <http://www.lessons.ru/crisis>.

вые возможности повышения стратегического потенциала и конкурентоспособности.

Кризис требует от системы антикризисного управления принятия не простых, а сложных управленческих решений, тех, которые ведут к возрастанию сложности системы, стимулируя ее стремление выйти из кризиса. В противном случае, то есть при предпочтении простых путей выхода из кризисов, возрастет соблазн частичных решений, поддержания одного (производства, подразделения) за счет другого, либо прямого уничтожения чего-либо неугодного.

Примером может служить тот случай, когда, пытаясь поддержать нерентабельное, убыточное производство, руководство организации изымает ресурсы из рентабельных, хорошо работающих подразделений (производств), которые поглощаются «черной дырой» убыточных производств. В результате, работники успешного подразделения теряют стимул к труду, и работники убыточного также теряют мотивацию ввиду того, что в любом случае, независимо от того, как работает их подразделение, они ничего не потеряют.

Таким образом, *любой кризис является внутрисистемным и преодолевается за счет усложнения системы, а не за счет ее упрощения. Усложнение системы, в свою очередь, вызывает к жизни новые проблемы, часто сопровождающиеся кризисом. Кризисный способ развития вообще характерен для социально-экономических систем, следовательно, принимать за идеал бескризисное развитие вряд ли логично. Показателем должна служить скорее управляемость кризисом.*

Управляемость кризисом различна на разных этапах развития кризиса, и обратно пропорциональна его развитию. Соответственно, характер и содержание антикризисного управления различны:

1) на разных этапах жизненного цикла организации, в зависимости от типа кризиса;

2) на различных стадиях кризиса.

Для первого случая можно применить схему Л.Г. Грейнера (см. Приложение В.)¹, которая отражает характерные для различных этапов жизненного цикла организации кризисы и направленность мер по его преодолению.

Второй вариант предполагает, что различные стадии кризисного процесса требуют принятия различных управленческих решений по его преодолению. Соответственно, антикризисное управление можно разделить на два различных по характеру процесса:

- антикризисное управление в условиях острого кризиса, которое в литературе называют «реактивным антикризисным управлением»;
- антикризисное управление с целью предвидения кризисов, управления на ранних этапах развития кризиса и профилактики возникновения кризисных ситуаций – «априорное (опережающее) антикризисное управление»².

«Реактивное антикризисное управление» направлено на выполнение таких конкретных задач, как восстановление достаточного уровня ликвидности, платежеспособности. Оно реализуется на стадии острого кризиса в условиях ост-

¹ Долятовский В.А., Коханенко И.К., Ивахненко А.В. Самоорганизация в управлении экономическими системами//Сб. Математические и статистические методы в экономике и естествознании: Материалы межвуз. науч. чтений. / Рост. гос. эк. акад. – Ростов н/Д., 1999.

² см. Ансофф И. Стратегическое управление (пер. с англ.). – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

рой нехватки времени, что существенно усложняет разработку взвешенной антикризисной концепции, а также переосмысление прежних целей и норм. «Реактивное антикризисное управление» можно охарактеризовать как планирование и внедрение, целью которых, как правило, является стремление к восстановлению прежнего, докризисного состояния (Рис. 3.11).

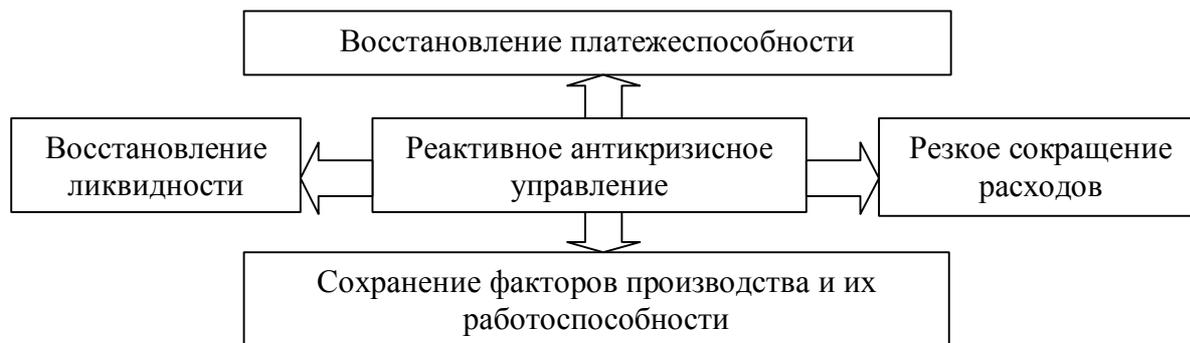


Рис. 3.11. – Содержание реактивного антикризисного управления

В противоположность этому «опережающее антикризисное управление» имеет дело с общими целями, которые могут быть сформулированы только на более низкой ступени, чем задачи разработки конкретных мероприятий. Антиципативные отношения понимаются как долгосрочные задачи менеджмента, которые могут охватывать все области организации (Рис. 3.12).

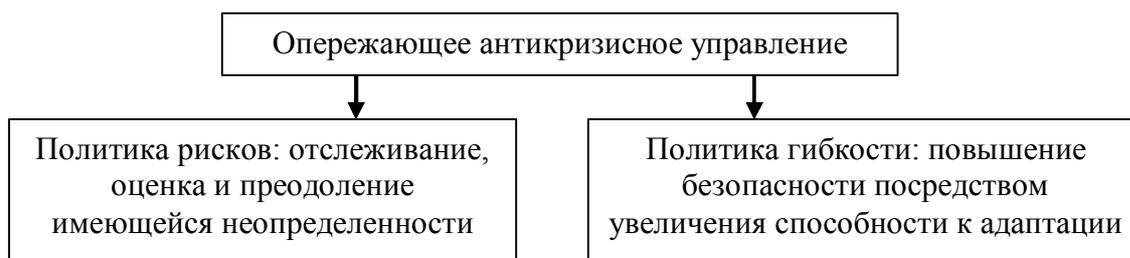


Рис. 3.12. – Содержание опережающего антикризисного управления

Тот или иной вид антикризисного управления (реактивное или опережающее) применяется в зависимости от того, находится ли организация в острой стадии кризиса или осуществляет антикризисное управление с целью профилактики кризиса и распознавания его на ранних стадиях.¹

¹ Джаман М.А. Управление кризисами в акционерных обществах: ситуационные методы и модели. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001, 176 с.

Опережающее преодоление кризиса включает в себя прогнозирование кризисов и их распознавание на ранних стадиях, а реактивное – выявление причин уже наступившего кризиса и вывод организации из него.

Для эффективной борьбы с кризисами, управление организацией должно быть больше ориентировано на опережающее (априорное) управление, чем на реактивное, на меры по распознаванию, прогнозированию кризисов на ранних стадиях и предупреждению («профилактику болезни»), чем на «реанимацию» попавшей в острый кризис организации. Нами разработана общая схема антикризисного управления организацией, которая состоит из четырех основных блоков (Рис. 3.13):

1. *Стадия стратегического анализа.* На данном этапе осуществляется сбор данных и анализ внешней и внутренней среды организации, прогнозирование вероятности возникновения кризиса или диагностика самого кризиса (такой мониторинг должен проводиться в организации непрерывно), а также анализ причин потенциального или уже наступившего кризиса.

2. *Стадия выбора стратегии.* На этой стадии планируются и проводятся мероприятия по подготовке к кризису, пересматриваются и корректируются миссия и цели организации, а также производится выбор стратегии преодоления кризиса из нескольких предложенных вариантов.

Первые два блока составляют стратегическую часть антикризисного управления.

3. На третьей стадии – *стадии реализации стратегии* – разрабатывается стратегический проект антикризисных мероприятий, вырабатывается план действий, и производится выбор тактических мероприятий по реализации выбранной стратегии.

4. *Стадия оценки реализации стратегии* – последний этап антикризисного управления, на котором происходит мониторинг управленческих решений, а также анализ и оценка полученных результатов. Последние два блока относятся к тактическому (оперативному) планированию в рамках антикризисной программы организации.

Одним из важнейших этапов антикризисного управления, является этап стратегического анализа. Мониторинг должен составлять неотъемлемую часть этого процесса и осуществляться непрерывно. Технологическая схема мониторинга представлена на Рис. 3.14.

Сначала определяются критерии прогнозирования кризиса и критерии диагностики реального кризиса, которые могут корректироваться в процессе накопления опыта. В соответствии с выделенными критериями определяется состав информации о внутренней и внешней среде организации и источники для ее сбора. Далее происходит сбор и проверка на достоверность собранной информации. Следующий этап – это анализ собранной информации. Здесь производится сопоставление фактических данных с плановыми и нормативными, экспертные оценки и т.д.

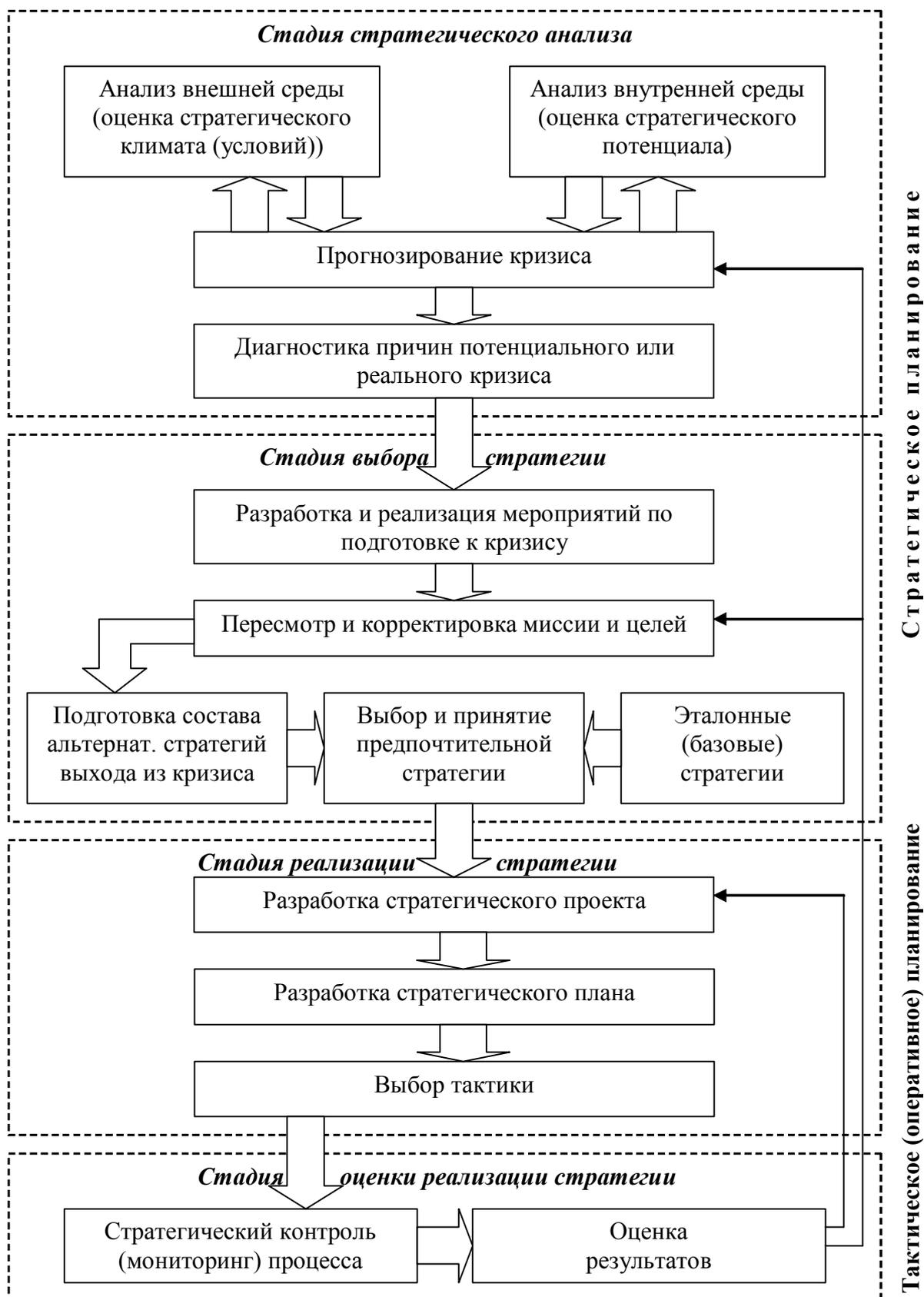


Рис. 3.13. – Схема антикризисного управления организацией



Рис. 3.14. – Технологическая схема мониторинга внешней и внутренней среды организации

Полученные данные проверяются на предмет соответствия выбранным критериям, и на основе анализа делаются выводы о потенциальном или реальном кризисе в организации. Если состояние организации признано не кризисным и кризис не прогнозируется, мониторинг продолжается в непрерывном режиме и возвращается к сбору информации. Если же спрогнозировано будущее кризисное состояние или диагностирован уже имеющийся кризис, необходимо перейти ко второму блоку антикризисного управления – выбору антикризисной стратегии и ее последующей реализации.

Сформулируем принципы осуществления антикризисных мероприятий:

1) *принцип адаптивности*, который заключается в гибкости стратегий, способности системы управления изменять свои состояния в результате изменения условий функционирования. Принцип адаптивности можно реализовать с помощью постоянного анализа состояний среды и выработки адекватных им изменений на стратегическом и тактическом уровнях.

2) *принцип синергии*, который заключается в том, что некоторые работники, подразделения, проблемы или события могут быть перегруппированы для получения суммарного синергетического эффекта от объединения;

3) *принцип опережающего управления*, ориентирующий работников и руководство организации на профилактику, прогнозирование и раннюю диагностику кризисов;

4) *принцип оперативного реагирования*, который заключается в своевременном реагировании на изменение ситуации, проведении антикризисных мероприятий в срок, требуемый для наиболее эффективного решения возникшей проблемы;

5) *принцип рациональности* – затраты на решение проблемы не должны превышать возможных потерь или убытков, которые могут возникнуть в процессе реализации антикризисных мероприятий.

Обобщая вышесказанное, подчеркнем, что антикризисное управление в организации должно осуществляться постоянно с целью прогнозирования кризисов и раннего их диагностирования.

При осуществлении антикризисных мер организация должна ориентироваться больше на опережающее управление, чем на реактивное. Меры по антикризисному управлению должны быть различны на разных этапах функционирования организации и зависеть от стадии кризисного процесса.

При планировании антикризисных мероприятий необходимо ориентироваться на основные принципы: адаптивности, синергии, опережающего управления, оперативного реагирования, рациональности.

Эффективность антикризисных мер напрямую зависит от того, насколько своевременно был обнаружен кризис и приняты меры по его смягчению и преодолению.