

---

## УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

© 2015 Зуб Анатолий Тимофеевич

доктор философских наук, профессор

© 2015 Мельников Матвей Александрович

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

119991, г. Москва, Ломоносовский пр-т, д. 27, корп. 4

E-mail: zubat@spa.msu.ru

Антикризисное управление рассматривается как система мер по противодействию негативному влиянию кризиса на организацию, а его эффективность как такое управление, которое позволяет избежать кризиса или минимизировать его последствия, при том, что ключевые стейкхолдеры уверены, что угроза кризиса не отразится на результатах деятельности организации или не произойдут существенные отклонения от запланированных показателей работы. Условием достижения эффективности является систематическое планирование антикризисных мер.

*Ключевые слова:* кризис, антикризисное управление, эффективность антикризисного управления.

Организациям приходится принимать трудные решения ежедневно. Многие из них прямо или косвенно направлены на преодоление проблем, которые потенциально могут стать источниками крупных неприятностей - приводить к сбоям в производстве, в протекании организационных процессов. Круг этих проблем чрезвычайно широк - от быстрых технологических скачков, которые трудно своевременно обнаружить и сделать правильные выводы, до острого дефицита квалифицированных специалистов, которые срочно требуются именно здесь и сейчас. Большие и маленькие события в организационной повседневности нередко требуют "пожарных" мер для устранения их негативных последствий.

Иногда считается, что такие авральные меры по выравниванию, нормализации ситуации и являются антикризисным управлением (АКУ). Но чаще всего это не так. Далекое не любые усилия по наведению порядка, по устранению проблем относятся к сфере АКУ, но, безусловно, таковыми являются те, которые направлены на устранение угроз достижению организационных целей. Другое дело, что эти угрозы отнюдь не всегда явно воспринимаются людьми в организации или, что происходит еще чаще, неверно интерпретируются: по-настоящему серьезные проблемы рассматриваются как временные трудности, которые носят специфический характер - являются технологическими, финансовыми, маркетинговыми и так далее проблемами, разбираться с которыми следует специалистам соответствующего профиля. Таким образом формируется ло-

кальный, несистемный взгляд на проблемы, которые в действительности носят целостный, системный характер, поскольку угрожают нормальному функционированию организации как целостности, сложной, саморегулирующейся системы.

Для идентификации таких проблем часто недостаточно использования лишь опыта и управленческой интуиции руководителя, но требуются методы и инструменты теории антикризисного управления.

Данная теория как систематическое научное осмысление кризисных феноменов в целом и экономических кризисов в частности зарождается во второй половине XIX в. Первоначально внимание исследователей обращалось к масштабным кризисным явлениям различной природы - от экономических кризисов, сопровождающих циклическое развитие мировой и региональной экономических систем, до политических пертурбаций - революций, вооруженных конфликтов разного масштаба и этиологии. Это направление можно назвать *макроподходом* в антикризисных исследованиях.

Однако уже в первой половине 1980-х гг. сформировалось направление, которое можно обозначить как *микроподход*, или исследование кризисов на уровне организации. Первоначально объектом этих исследований были коммерческие организации - предприятия, фирмы, компании. Постепенно исследования микроуровня распространились на некоммерческие, общественные организации и учреждения государственного управления. Последние два десятилетия интенсивного

развития этого направления позволяют говорить о большом теоретическом и методологическом прогрессе, становлении и развитии научной и учебной дисциплины, получившей наименование “антикризисное управление”.

Если оставить в стороне дискуссии, уточняющие определения корпоративного кризиса и кризисного управления, то кризис в самом общем виде можно трактовать как ситуацию, в которой организация испытывает риск прекращения своей деятельности под воздействием внутренних или внешних причин, препятствующих достижению организационных целей. В условиях нарастающих экономических, финансовых и организационных неурядиц планы компании рушатся, и она приходит к такому состоянию, когда не может нормально функционировать. В этом случае требуются внешние вмешательства, обеспечивающие процедуры санации или банкротства, которые предназначены для оказания помощи проблемной компании для ее выживания, или, в случае ее неотвратимого провала, для рационализации окончательной ликвидации принадлежащих ей активов. Все перипетии эффективного использования правовых и управленческих механизмов и средств для прогнозирования корпоративного банкротства, вывода компании из кризиса или ее ликвидации с минимальным ущербом для ее стейкхолдеров в отечественной литературе и практике АКУ составляют основное содержание микроподхода, где отчетливо просматривается доминирование финансовых методов управления.

Финансовые методы в полной мере на практике доказали свою продуктивность и полезность для принятия решений, минимизирующих последствия кризиса и ведущих к стабилизации ситуации. Однако они имеют одно существенное ограничение: посредством использования методов финансового анализа ничего нельзя сказать о перспективах возникновения кризиса, если все финансовые показатели в норме, а некоторые из важнейших даже демонстрируют позитивные тенденции в изменениях.

Более широкий взгляд на методологию подготовки организации к кризисному реагированию предполагает выявление и систематизацию всех возможных кризисных угроз, оценку вероятностей их возникновения и определение признаков или “слабых сигналов”, которые свидетельствовали бы о возникновении угроз того или иного типа. На этой основе строятся планы превентивных,

предупреждающих мер, позволяющих активно противодействовать кризисным угрозам. Эффективность такого противодействия будет определяться способностью или избежать развития кризиса, или минимизировать его негативные последствия для организации.

АКУ - это *система* мер по противодействию негативному влиянию кризиса на организацию. Как и всякая система, АКУ содержит элементы, которые часто называют “этапами” или “стадиями”<sup>1</sup>. Среди них чаще всего выделяются следующие этапы активного АКУ:

- 1) обнаружение и идентификация кризисных угроз;
- 2) определение типа кризиса, его масштабов, интенсивности и вероятной глубины охвата организации;
- 3) принятие превентивных мер, сдерживающих развитие кризиса;
- 4) разработка и реализация мер, препятствующих разрастанию кризиса, охвату им все большего количества организационных процессов и сфер деятельности организации;
- 5) нейтрализация кризиса - адаптация организации к новым условиям деятельности;
- 6) после завершения активной фазы кризиса скорейшее введение в действие плана восстановления;
- 7) извлечение опыта и использование его для повышения компетенций антикризисных мер топ-менеджмента и всего персонала компании.

Эффективность АКУ будет определяться как результирующая эффективности управления на каждом из данных этапов.

Протекание любого кризиса характеризуется проявлением на фоне общих закономерностей множества индивидуальных черт, поэтому при осуществлении антикризисных действий важно сделать процесс АКУ гибким, реактивным по отношению к особенностям развития кризиса. Если при планировании АКУ не были предусмотрены меры по изменению плана в случае неожиданного развития событий, то сам процесс АКУ будет статичен, представляя собой не более как одну из форм пассивных средств защиты, характеризующихся установкой на минимизацию возможных потерь в случае кризиса. В то время задача активных антикризисных мер - целенаправленно сдерживать, минимизировать урон, наносимый кризисом, и сокращать время существования организации в чрезвычайном состоянии.

В организациях, где последовательно внедряют в практику методы АКУ, чаще всего имеется постоянно работающая группа, цель которой - обеспечить систематическое планирование антикризисных мер. Помимо уже упоминавшейся функции по идентификации "слабых сигналов", т.е. первых признаков кризисных угроз, в ее задачи входит разработка сценариев развития кризиса и планирование мер по отражению опасностей, проистекающих из тех или иных сценариев.

Определив, какие события, способные вызвать кризис, наиболее вероятны, организация должна оценить свои позиции для эффективного им противодействия. Для этого следует выяснить, какие у нее имеются сильные и слабые стороны и как они будут влиять на возможность развертывания антикризисных мер в случае тех или иных угроз. Эта задача решается группой антикризисного управления, которая таким образом представляет предварительную оценку готовности организации к принятию антикризисных мер.

Для проведения такой оценки должны быть проинвентаризированы существующие и доступные технологии всех ключевых бизнес-процессов, определено состояние человеческих ресурсов организации на предмет наличия необходимых для адекватного антикризисного реагирования компетенций и навыков, оценена достаточность материальных и финансовых ресурсов для принятия мер, предусмотренных избранным кризисным сценарием. Особое внимание следует уделить каналам коммуникации, связывающим топ-менеджмент компании с ключевыми для преодоления кризиса подразделениями.

Оценка уровня кризисной подготовленности организации предполагает также определение того, что из существующей стратегии, политики и структуры будет способствовать или препятствовать эффективному АКУ. Здесь несогласованности могут представлять опасность. Например, если руководство организации получает все больше и больше сигналов, что надвигается финансовый кризис, следует ли отказываться от реализации принятой стратегии, предполагающей существенные вложения в разработку новых проектов, или стратегия развития должна быть экстренно пересмотрена? Или в каких масштабах и с какого момента вводить меры по снижению затрат? При этом необходимо учитывать, что принятие мер АКУ само по себе является затратным мероприятием, причем в большей мере

с точки зрения экономических, а не бухгалтерских издержек.

Важно оценить потенциал использования организационной культуры для АКУ<sup>2</sup>. Здесь требуется ответить на вопросы: каким образом существующая организационная культура способствует или препятствует реализации предпочтительного антикризисного сценария? существенны ли различия в субкультурах отдельных подразделений и как их учитывать и использовать при осуществлении АКУ? как противодействовать возможному негативному влиянию отдельных культурных норм, традиций и поведенческих установок на конкретные мероприятия в рамках АКУ? Например, практика показывает, что хорошие результаты обеспечивает централизация и концентрация власти на уровне СЕО на весь период АКУ. Однако такое действие может вызвать сопротивление персонала, который рассматривает демократические принципы управления и партисипативный стиль принятия решений как безусловную ценность. Также негативное отношение людей к мерам АКУ может вызвать экстренное и существенное сокращение персонала, если организационная традиция предусматривает транспарентный поэтапный процесс, предполагающий нанесение минимального психологического ущерба увольняемому работнику.

Также могут создавать определенные трудности для АКУ поведенческие стереотипы, "легитимизированные" культурой. Например, если в организации сложилась практика фильтрации плохих новостей, когда при отчетах подразделений нормой становится приукрашивание действительности, сокрытие проблем и недостатков, и такое положение дел благосклонно воспринимается высшим руководством, то последнее будет получать неточную, искаженную информацию, что, безусловно, скажется на качестве принятия решений в сфере АКУ. Наихудшей здесь будет ситуация, когда сотрудники, предупреждающие о появлении предкризисных "слабых" сигналов, объявляются паникерами, подвергаются критике и остракизму в полном соответствии с феноменом группового мышления. По всей вероятности, их правота скоро станет очевидной для всех, но самое плодотворное время для организации эффективного АКУ будет упущено.

Эффективное АКУ требует как можно более ранней идентификации кризисных угроз и быстрого принятия ответных мер. Условием этого

служит создание системы выявления и оценки предупреждающих сигналов. Такая работа должна проводиться заблаговременно: должны быть систематизированы все возможные виды “слабых сигналов”, свидетельствующих о нарастании кризисных угроз, определены шкалы их оценки, создана система их детекции и различения на фоне информационного “шума”, способы надежной и своевременной коммуникации результатов их анализа лицам, принимающим решения в АКУ.

Определение слабых сигналов - непростое дело, которое требует навыков и выучки от специалистов различных направлений деятельности. Эти навыки лучше всего формируются при осознанном анализе внешней и внутренней среды организации на предмет отклонений, которые могут быть предвестниками кризиса<sup>3</sup>. Поэтому в организациях, которые намерены последовательно выстраивать систему АКУ, ключевые сотрудники всех уровней и функций должны принимать участие в критической оценке организационных мер, предпринятых на всех этапах развития кризиса, а лучшие решения и результаты должны быть доведены для всех участников этого процесса в качестве образцов правильного поведения и навыков, на которые следует ориентироваться остальным.

Природа организационных кризисов такова, что, как правило, связанные с ними проблемы выходят за рамки организационных границ. Когда назревает кризис, стейкхолдеры или ключевые группы, тесно связанные с организацией и заинтересованные в ее процветании, - поставщики, дистрибуторы и клиенты, инвесторы, кредиторы, аутсорсеры, консультанты и т.д. - проявляют живой интерес к положению дел в организации, пытаются самостоятельно оценить ее перспективы<sup>4</sup>. И это понятно: в зависимости от результатов такой оценки они будут вырабатывать стратегию поведения по отношению к организации, переживающей кризис. Варианты такой стратегии размещаются внутри континуума - от быстрого и радикального прекращения контактов с организацией до оказания всемерной поддержки даже за счет жертвования своими краткосрочными интересами. Однако выбор точки на этом континууме конкретным стейкхолдером в значительной мере зависит от поведения организации.

Здесь возможны различные сценарии взаимодействия со стейкхолдерами, но в основе успеха лежат два принципа: во-первых, еще до кри-

зиса отношениям со стейкхолдерами уделялось достаточно внимания - разрабатывалась и реализовывалась стратегия мер по взаимной поддержке, укреплению доверия, созданию долгосрочных альянсов и неформальных союзов. В процессе этой работы стороны лучше понимают интересы друг друга и комплементарно адаптируют свое поведение.

Во-вторых, руководители АКУ своевременно и с достаточной полнотой снабжают стейкхолдеров правдивой информацией о положении дел с преодолением негативных последствий кризиса. Естественно, что такая информация должна подталкивать ее получателей к благоприятным для организации выводам относительно перспектив АКУ, но в то же время она должна создавать ощущение полноты и правдивости, не провоцируя стейкхолдеров на самостоятельный поиск дополнительных сведений из других источников. Значительно легче выполнить это противоречивое требование, если налажены хорошие отношения со средствами массовой информации и их публикации представляют ситуацию вокруг организации в благоприятном свете. Известны случаи, когда представителей стейкхолдеров (прежде всего, инвесторов, кредиторов) включают в команду антикризисного управления, в процессы антикризисного планирования и моделирования, что повышает степень доверия к действиям организации и обеспечивает большую поддержку организации со стороны стейкхолдеров в ее усилиях по преодолению кризиса.

С учетом активной вовлеченности стейкхолдеров в процесс АКУ его эффективность может быть определена как такое управление, которое позволяет избежать кризиса или минимизировать его последствия, а ключевые стейкхолдеры уверены, что угроза кризиса не отразится на результатах деятельности организации или не произойдут существенные отклонения от запланированных показателей работы.

Подготовка организации к кризису ведется в условиях высокой степени неопределенности как относительно типов потенциально угрожающих кризисов, так и вероятности их наступления. Организации слабее всего подготовлены к реакции на те кризисные ситуации, которые рассматривались как наименее вероятные. Именно поэтому многие исследователи определяют кризис как маловероятное событие, но которое, тем не менее, произошло<sup>5</sup>. Это, в свою очередь, означа-

ет, что в плане конкретных превентивных антикризисных мер именно данный сценарий вследствие своей маловероятности является слабо проработанным. Однако предусмотреть все сценарии невозможно, тем более заранее выработать детальные планы реагирования на каждый из них. В этом случае следует сосредоточиться на мерах по увеличению гибкости, адаптивности организации.

Такие меры представлены в теории менеджмента достаточно широко - от внедрения методов "бережливого производства" до придания компании свойств и компетенций обучающейся организации, от снижения числа уровней управления до использования широкого спектра интеграционных стратегий - создания альянсов, сетевых структур, передачи процессов на аутсорсинг, использование методов вертикальной интеграции

и диверсификации производства с целью снижения потенциального ущерба от кризиса и многое другое. Организация, повышающая уровень своей адаптивности к изменениям окружающей среды, становится носителем нового эмерджентного свойства - способности к эффективному антикризисному управлению.

---

<sup>1</sup> Хум П. Антикризисное управление. Москва, 2004.

<sup>2</sup> Deverell E., Olsson E.-K. Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management // Risk Management. 2010. April. Vol. 12, No 2. P. 116-134.

<sup>3</sup> Kreiss D. Strategic communication in a networked age. New York, 2015.

<sup>4</sup> Зуб А.Т. Антикризисное управление. Москва, 2014. С. 40.

<sup>5</sup> Pearson C. A blueprint for crisis management // Ivey Business Journal. 2002. January/February. P. 69-73.

*Поступила в редакцию 02.05.2015 г.*