

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ

В данной статье исследуется антикризисное управление и его алгоритм, а также фазы развития кризиса. Предлагаются пути дальнейшего развития антикризисного управления на стыке экономики. Делается вывод о том, что антикризисное управление - это новая парадигма управления. На смену модели «объект управления - механическая система» пришла модель «объект управления - живой организм». Новая модель позволяет в рамках антикризисного управления изучить адаптацию объекта управления к переменам как атрибутивное свойство любого живого организма.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис.

CRISISMANAGEMENT IN THE ADMINISTRATIVE THEORY AND PRACTICE

Crisis management, its algorithm and crisis development phases are investigated in the article. The ways of further development of crisis management at the juncture of economy are suggested. The conclusion about crisis - management as a new management paradigm is made. The model "management object is a mechanical system" has been changed by the model "management object is a living organism". The new model allows studying management object adaptation to changes as an attributive property of any living organism within the limits of crisis management.

Keywords: crisis management, crisis.

Антикризисное управление может и должно обрести свою «нишу» в управленческой теории и практике. Кризис предприятия (организации) обозначает дефицитность обеспечения финансовой и текущей хозяйственной потребностей в оборотных средствах. Сущность стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами для заполнения разрыва между поступлениями и расходами. Антикризисное управление является одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни России. Но его содержание расплывчато. В литературе не обозначены признаки отличия антикризисного и обычного управления. Внимание, как правило, обращают не на «лечение» кризиса, а на меры по его недопущению и механизм банкротства. Поскольку на достижение данной цели направлена вся управленческая теория и практика, особое содержание антикризисного управления не понятно. Создается впечатление, что единственным обоснованием существования термина являются правительственные постановления, создавшие институт антикризисных управляющих: антикризисное управление - это то, чем занимаются антикризисные управляющие. Необходимо правильно определить отличие антикризисного управления от управления в обычном режиме. Путь к этому лежит через уточнение понятия «кризис предприятия» [3].

Кризис в широком смысле как смена повышенной тенденции пониженной является неотъемлемой характеристикой рыночной экономики. Исходя из этого, любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного (обычного) и антикризисного управления мало отличаются. Очевидно, что, отталкиваясь от него, сложно найти специфическое определение антикризисного управления. Следовательно, необходимо изучить фазы кризиса.

Первая - снижение рентабельности и объемов прибыли. Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Решение этой проблемы может лежать в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия) и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

Вторая - убыточность производства. Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если они имеются у предприятия - в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется через реструктуризацию предприятия.

Третья - истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

Четвертая - неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация и должна быть объектом антикризисного управления. Кризис - не трагедия, а нормальный этап в развитии любой системы, в том числе и бизнеса.

Понятие «антикризисное управление» появилось сравнительно недавно. К сожалению, в последние месяцы многим руководителям пришлось в срочном порядке осваивать его на собственном опыте. Менеджеры понимают: для выживания организации требуются новый тип управления и новые специалисты, которые способны соединить в себе навыки разработчиков, технологов и продавцов. А коллектив в это время нуждается в ином стиле отношений — ориентированных на лидера. Антикризисный менеджер должен найти ответы на вопросы: что делать? и как сделать? Последний как раз связан со сменой способа управления. При этом изменение организационной структуры не должно становиться самоцелью: в результате механического сокращения числа отделов эффективность «сама по себе» не повысится. Нужны изменения в способе ведения бизнеса, которые, безусловно, могут привести к структурным изменениям. Важно отметить, что в антикризисном управлении финансовый менеджмент играет очень важную роль. Финансовый менеджмент представляет собой основной тактический элемент финансового обеспечения бизнеса, при помощи которого можно управлять не только денежными потоками, но и находить лучшие решения разнообразных проблем. Стереотипы поведения, сложившиеся у менеджеров «вчера», будут тем жестким фундаментом, на котором формируются «правила» управления. По этим «правилам» новый бизнес или та или иная государственная и общественная структура (программа) должны будут развиваться «сегодня» и «завтра». Это - система «определяющих» стереотипов управления постоянно подкрепляется нижестоящими менеджерами. Нижестоящие менеджеры на заданной учредителями платформе из определяющих стереотипов поведения создают документооборот, регламент, связи с партнерами и учредителями, поставщиками и подрядчиками, клиентами, технологические цепочки и пр. В конечном итоге ими определяется система «укрепляющих» стереотипов поведения. Все люди, которые задействованы в общественном производстве, на основе своего вчерашнего опыта формируют очень консервативную социальную систему. Её элементами являются многообразные, определяющие и укрепляющие стереотипы управления (поведения) предприятием (банком), государственным учреждением, отраслью, регионом, государством, международными отношениями и т. д.

Вся эта система сформированных динамических стереотипов управления определяет «формулу успеха» предприятия, государственного учреждения или государства в целом, элементами которой являются их корпоративные культуры, стратегии, миссии, всевозможные бизнес - процессы и технологии. «Человеческий капитал», «социальный капитал» (или «капитал отношений»), «организационный капитал», будучи системой динамических стереотипов поведения, образуют «формулу успеха» объекта антикризисного управления [1]. В свою очередь, «формула успеха», участвуя в производстве новой стоимости, получает свою рыночную оценку и воспринимается обществом в качестве интеллектуального капитала. При изменениях производительных сил и рынка должна была бы корректироваться стратегия предприятия, отрасли, народного хозяйства в целом, соответствующие «формуле успеха». Следствием должна быть реструктуризация интеллектуального капитала и средств производства. Однако, динамические стереотипы обладают косностью, трудно изменяются и преодолеваются новой обстановкой, новыми раздражениями. Косная конструкция системы динамических стереотипов управления накладывает «шоры» на сознание менеджеров. Она не дает им возможность взглянуть на окружающий мир по-новому, увидеть новые тенденции в общественном производстве.

При антикризисном управлении необходимо оценить, какие ресурсы есть в распоряжении компании: время, связи, компетенции, люди, деньги, опыт, информация... Необходимо постараться сохранить то, что можно сохранить. Американский консультант в области управления и лидерства Джордж Фрэнкс (George Franks) предложил свой алгоритм антикризисного управления, который включает в себя следующие шаги:

- 1) определение сути проблемы (с чем именно нужно справиться - падение продаж, поиск финансирования, удержание клиентов и т. п.);
- 2) создание команды антикризисных управляющих (как правило, в нее включают топ-менеджеров и руководителей ключевых подразделений);
- 3) создание единого «командного центра»;
- 4) организация внешней коммуникации - информирование стейкхолдеров (контроль поступающей из компании информации для предотвращения возможных репутационных рисков);
- 5) анализ проблемной ситуации командой антикризисных управляющих (декомпозиция на подпроблемы, установление приоритетов, привлечение профильных экспертов, оценка рисков, определение угроз, поиск возможных решений);
- 6) организация постоянного канала связи с ключевыми заинтересованными группами (сотрудники, акционеры, потребители) - телефонная линия, специальный веб-сайт, квалифицированные консультанты и т. п.;
- 7) решение проблемы;
- 8) реализация найденных решений (обязательное условие успеха - постоянные коммуникации со всеми заинтересованными группами; вся информация контролируется «командным центром»);
- 9) исследование после завершения кризиса - «разбор полетов» (что, кто, когда, почему, последствия и т. п.).

10) интеграция новых решений и усовершенствований в регулярную деятельность. Выводы - что следует предпринять, чтобы предупредить повторение проблемы?

Антикризисное управление в компании может быть организовано в соответствии с этим алгоритмом в любой ситуации - вне зависимости от «глубины» и продолжительности кризиса.

Интеллектуальный капитал, будучи системой динамических стереотипов управления, по своим качествам напоминает застывающую воду. Один раз, приняв какую-то форму, она будет ее удерживать, вне зависимости от того, в какой степени это соответствует вызову времени, а также его собственной эффективности в данный конкретный момент. В повседневной жизни перемены в любой системе управления не очевидны. Психика управленца, точно также как и любого другого человека построена на сложившихся ранее в его сознании динамических стереотипах поведения. Любые процессы, протекающие в реальной жизни, проходят через этот фильтр. С этой точки зрения стратегического менеджмента необходимо внимательно относиться даже к самым «слабым сигналам», но их на практике очень тяжело услышать. Как следствие «новые» требования экономики очень часто воспринимаются лицом, принимающим решения, как временное отклонение от оптимальной и устоявшейся системы управления. Для того чтобы, наблюдение эффективно отражало эти перемены, необходимы критерии, которые позволяют отследить потенциальные перемены надлежащим образом. В противном случае благое желание по адаптации объекта управления может наталкиваться на непонимание, опасения, явное или скрытое противодействие со стороны смежных управленческих структур или участников (клиентов), которые на данном этапе не ощущают или ощущают иначе текущую реальность и грядущие ей на смену перемены. Вопрос о том, чье видение текущей ситуации и перспектив более правильно в этом случае может надолго оставаться открытым в том случае, если высшее руководство не проявит политическую волю. В этой связи возникают риски, что адаптация объекта управления начнется тогда, когда вызов времени уже невозможно не заметить, т.к. перемены не только «стучатся в дверь», но и ломают стены ставших неожиданно ветхими старых управленческих конструкций. Как следствие, плавных изменений в «формуле успеха» не происходит. Возникают фазовые всплески. В этой связи, по мнению Ф. Хайека, экономический подъем следует воспринимать в качестве стимулируемых кредитной экспансией ошибочных ожиданий участников рынка в отношении окупаемости сравнительно длинных производственных цепочек. В свою очередь, кризис трактуется как обнаружение убыточности этих инвестиций, а спад - исправление допущенных ошибок на основе искаженной информации.

Первая задача попавшего в кризисную ситуацию предприятия - снизить расходы, в том числе и на персонал. При этом нужно рационально подходить к выбору кандидатур на увольнение, обсуждению уменьшения размеров и порядка выплаты доплат и надбавок, сокращению дополнительных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и т. п.). Только нельзя забывать, что спасти бизнес в трудное время могут только люди. Если сотрудники будут думать не о выполнении служебных обязанностей, а о поиске нового рабочего места, то произойдет сильное снижение мотивации. В этом случае причиной гибели компании станут не экономические трудности, а плохая управленческая политика. Сейчас практически все организации пересматривают штатную численность: выявляют работников, в которых при нынешних условиях нет особой необходимости, а также пытаются перераспределить функции среди оставшихся сотрудников, чтобы максимально эффективно их задействовать. Но даже если в компании сложилась настолько неблагоприятная ситуация, что другого выхода кроме массового сокращения людей нет, важно провести увольнения «по-человечески» — с минимальным ущербом для людей (как увольняемых, так и остающихся, чтобы сохранить их лояльность) и имиджа компании как работодателя. В этот период очень важно упрочить взаимодействие и взаимопонимание между основными направлениями бизнеса, отдельными структурными и функциональными подразделениями (финансы, производство, управление персоналом, ИТ, маркетинг, сбыт и т. д.). Для этого должны быть задействованы все возможности - корпоративные СМИ, личные встречи руководства с коллективом, электронные рассылки, корпоративный сайт, обращения топ-менеджеров и т. п. Типичной ошибкой является недостаточное информирование людей (или безадресная информация, не доходящая до своих «потребителей»). Коллектив должен знать, в чем заключается суть антикризисной программы, почему изменена система вознаграждений, и какие меры планируется предпринять в ближайшем будущем и что именно требуется от каждого человека на рабочем месте. Своевременная информация не только повышает доверие сотрудников к действиям руководства, но и облегчает проведение непопулярных решений. Организовав эффективную коммуникацию с топ-менеджерами и предоставив людям достаточно полную информацию о проблемах компании, эйчар может сделать процесс увольнения менее болезненным [2].

Менеджер по персоналу не должен забывать, что, несмотря на спад экономической активности, одна из главных его задач — сохранить команду высококвалифицированных профессионалов. Для этого необходимо пересмотреть описание основных и вспомогательных бизнес-процессов, детально переработать профили должностей и грамотно реструктуризировать обязанности оставшихся сотрудников. Чтобы это сделать, нужно описать цели и задачи деятельности на конкретных рабочих местах, а также их функционирование. Тогда непосредственный руководитель подразделения совместно с самими работниками смогут изменить должностные обязанности таким образом, чтобы не только с высоким уровнем качества выполнить требуемый объем работ, но и повысить эффективность подразделения и компании в целом. Любому руководителю тяжело увольнять своих людей. Но если это необходимо сделать, то принимать решения нужно, исходя в первую очередь из инте-

ресов компании в целом, а не отдельного подразделения. Основанием для принятия взвешенных решений могут быть только данные объективной оценки результатов деятельности работников за предыдущие периоды. Такой подход позволит сохранить лучших специалистов. К сожалению, руководители нередко допускают большую ошибку — увольняют сотрудников, основываясь на своих субъективных мнениях, во что бы то ни стало стремятся сохранить на работе «своих» людей, вне зависимости от их квалификации и результативности. Такая стратегия помогает на какое-то время «спасти» человеческие отношения, но в перспективе вполне может погубить бизнес. Эйчар обязан обсудить с топ-менеджером эти проблемы и предложить алгоритмы увольнения, основывающиеся на объективной оценке деятельности работников и тщательном анализе всех возможных рисков для компании.

Что касается России, то здесь ситуация намного сложнее, потому что примерно четыре пятых всех предприятий, действующих на территории Российской Федерации, уже сейчас можно считать банкротами. И доказательством тому служит большое количество дел о банкротстве, и их число растет с невероятной скоростью. Таким образом, можно смело сделать вывод, что мировой финансовый кризис застал большинство российских предприятий врасплох и многие предприятия были абсолютно к нему не подготовлены. Современная деловая жизнь России – это та ниша, в которой термин «антикризисное управление» наряду со всеми остальными (финансовый кризис и, например, ипотека, кредит) является очень популярным.

В течение второй половины 2008 года и в первой половине 2009 года реализовывался «сценарий № 1». Недвижимость оказалась неликвидной. Рынок ценных бумаг (прежде всего, фондовый рынок) обвалился. Цены на промышленное сырье (в т.ч. нефть) резко упали. Затем последовал рост цен на энергоносители, а также рост индексов фондового рынка практически на 100% за несколько месяцев после их стремительного обвала. В настоящее время активно обсуждается вопрос о том, каков будет сценарий выхода из экономического кризиса: будет ли он развиваться на подобии буквы «U» или буквы «W». По всей видимости, учитывая «формулу успеха» «западного» общества, этот вопрос до сих пор остается открытым. Для того чтобы вторая половина кризиса не прошла по мотивам картины Айвазовского «Девятый вал», на смену обвалу цен и затовариванию рынка не пришла гиперинфляция, необходимо найти и задействовать безболезненный для экономики механизм, который должен обеспечить эффективную стерилизацию «навеса ликвидности». Между тем избыточная ликвидность может появиться в мировой экономике по мере восстановления скорости обращения денег на докризисном уровне. Возвращаясь к вопросу о влиянии стереотипов поведения на развитие кризисных явлений, можно отметить внешний парадокс. Как правило, все управленцы видят изменения и подсознательно понимают проблемы рынка. По этой причине перед наступающим кризисом никаких серьезных публикаций, которые предупреждают об опасности кризиса, не бывает. Наоборот, многие эксперты говорили о невозможности кризисов по силе равных Великой депрессии 20-х годов в современной мировой экономике. Менеджерам во время кризиса принять эффективные управленческие решения, действительно, мешают «обстоятельства». В преддверии кризиса большинство управленцев действует по тем программам управленческих стереотипов поведения, которыми они насквозь «прошиты» в рамках существующего бизнеса. Это - так называемая «активная инертность поведения», которая и подталкивает предприятия к кризису.

Таким образом, антикризисное управление отличается от обычного управления своей стратегической направленностью. Все подходы и методы антикризисного управления направлены на преодоление уже назревшего кризиса, на обеспечение выживания предприятия в краткосрочном периоде. Полностью избежать кризиса невозможно, возможно лишь смягчить его негативные последствия.

Список литературы:

1. 1.Артюхов, В. В. Общая теория систем: Самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы. [Текст] /В.В.Артюхов. - Москва: Книжный дом «Либроком», 2010.- 457с.
2. Дафт, Р. Л . Теория организации [Текст] / Р.Л.Дафт; пер. с англ.; под ред. Э. М. Короткова.- Москва: Юнити-Дана, 2006.-180с.
3. Коротков, Э. М. Антикризисное управление [Текст]: учебник /Э.М.Коротков. -Москва: ИНФРА-М, 2005.-420с.

Землянко Елена Юрьевна
студентка 3 курса финансово-экономического факультета
Орловского государственного института экономики и торговли
e-mail:persik101@rambler.ru

Научный руководитель
Соколова Наталья Николаевна
к.э.н., доцент кафедры менеджмента
Орловского государственного института экономики и торговли.
e-mail:persik101@rambler.ru