

Яхьяев М. А.

*доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой «Финансы, кредит и страхование»,
Российская академия предпринимательства
e-mail: msagja@gmail.com*

Гладков И. В.

*кандидат экономических наук, соискатель,
Российская академия предпринимательства
e-mail: gladkov09@ngs.ru*

Научно-методические подходы в реализации функций антикризисного управления

Несмотря на последствия любого кризиса во внешней и внутренней среде, он является возможностью к организационным изменениям в обществе или в конкретной компании, поскольку меняет мышление, информационные и структурные связи, заставляя приспосабливаться и адаптироваться к новым экономическим условиям, гарантирующим дальнейшее существование. В связи с чем, важное место в преодолении кризисных явлений сегодня занимает антикризисное управление, основные функции которого мы рассмотрены в рамках данной публикации.

Ключевые слова: кризис; антикризисное управление; антикризисная команда; риски.

Yakhjyaev M. A.

*Doctor of Science (Economics), professor, head of the department
«Finance, credit and insurance», Russian academy of entrepreneurship*

Gladkov I. V.

PhD (Economics), applicant of Russian academy of entrepreneurship

Scientific and methodical approaches in realization of functions crisis management

Despite consequences of any crisis in the external and internal environment, it is opportunity to organizational changes in society or in the concrete company as changes thinking, information and structural communications, forcing to adapt and adapt for the new economic conditions guaranteeing further existence. In this connection, the important

place in overcoming of the crisis phenomena is taken today by the crisis management, which main functions we are considered within this publication.

Keywords: *crisis; crisis management; anti-recessionary team; risks.*

Научно-методические подходы в практике антикризисного управления классифицируются с учетом различных аспектов, включая:

- Методы, используемые для реагирования на кризисную ситуацию с учетом возможности ее объективного восприятия, иногда именуемые в научной литературе как кризис методы.
- Механизмы создания триггеров или планов, в сущности являющихся своеобразным сценарием кризиса, анализ которых позволяет выработать защитные меры реагирования.
- Связи, образуемые в течение фазы реагирования на кризис в рамках сценария управления чрезвычайными событиями.

Рассмотрим кратко каждый из перечисленных аспектов. Кризис методы направлены на управление бизнесом или организацию плана управления в кризисных ситуациях. Традиционно в период возникновения кризиса сценарии дальнейшего развития событий мало прогнозируемы, что требует своеобразного кризис мышления от менеджмента с учетом вероятности развития худших сценариев. Например, метод проб и ошибок является общепризнанным в науке подходов в рамках признания существующей ситуации и выработки первой линии защиты, которая впринципи, может и не сработать.

Именно поэтому формируется список планов или возможных сценариев развития кризиса на случай обострения ситуации и возможности снижения «эффекта заражения» в кризис. В связи с чем, как на уровне отдельных государств, так и на уровне хозяйствующих субъектов, в задачи антикризисного управляющего входит возможность построения таких планов быстрого реагирования на чрезвычайные ситуации с учетом оценки и прогнозирования дальнейших событий ¹.

Авторитет и репутация отдельного государства, региона или бизнеса во многом зависит от восприятия их реакции на кризис. Почему же так происходит? Ответ на этот вопрос содержится как в рейтинговых системах и моделях, используемых ведущими консалтинговыми и рейтинговыми агентствами мира, а также в связях, образуемых в течение фазы реагирования на кризис. В этой связи, достаточно интересной в научном плане, представляется позиция Русанова Ю.Ю., который полагает, что реакция на кризис формирует привнесенные риски,

¹ Bernstein Alan B., Rakowitz Cindy . Emergency Public Relations: Crisis Management I n a 3.0 World. P. 5. – 2012.

которые образуются именно в результате кризисных явлений. Автор убежден, что «привнесенные» риски рыночной экономики агрессивно проявляются в информационной сфере (включая рейтинги, аналитические схемы, рекламу и т.д.)².

Чем выше деловая репутация, тем ниже риск признания банкротства и возможности благоприятного исхода в кризисной ситуации. И эта аксиома подтверждается во многих системных исследованиях, посвященных вопросам антикризисного управления³.

В свою очередь, лидерско-репутационные связи, образуемые и участвующие в процессе реагирования на кризис, отражаются на проблемах бизнес среды, которая является информационно-открытой системой, состоящей и различных системных иерархий, подающих ответный сигнал и вносящих вклад в процесс успешной борьбы с кризисом.

Реализация антикризисной политики требует не только согласованных действий менеджмента, но и тесной корреляции видовой классификации кризиса с используемой стратегией управления. Как справедливо отмечают некоторые зарубежные исследователи, потенциальные кризисы достаточно масштабны, однако в процессе их строгой классификации, стратегии их управления становятся более понятны менеджменту⁴.

Лербингер О. в своей видовой классификации выделяет восемь типов кризисов⁵:

1. Стихийное бедствие
2. Технологический или экономический кризис
3. Конфронтация
4. Недоброжелательность
5. Организационные проступки
6. Насилие на рабочем месте
7. Слухи
8. Теракты / техногенные катастрофы

² Русанов Ю.Ю. «Привнесенные» риски как факторы развития теневой экономики и их проявление в кредитной сфере России // Научные подходы к оценке масштабов теневой экономики в финансово-кредитной сфере и меры по их снижению: Научный альманах фундаментальных и прикладных исследований. – М.: Финансы и статистика, 2005. С. 169–175.

³ James E., James, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. – 2008. – Vol. 10. – № 3.

⁴ Fischer Robert. P., Halibozek, Edward., Green Gion «Introduction to Security». – 8th Edition, 2008. – P. 256.

⁵ Lerbinger O. The crisis manager: Facing risk and responsibility. – Mahwah, NJ: Erlbaum. 1997.

Однако не все исследователи разделяют подобные взгляды, и если технологический, экономический и техногенный кризисы достаточно объяснимы с точки зрения возможности их возникновения, что делает процесс антикризисного менеджмента более упорядоченным и предсказуемым, то остальные разновидности кризиса можно смело именовать, как организационные или внутриорганизационные кризисы, спровоцированные исключительно внутренней средой.

Джеймс Э.⁶ выделяет два основных типа организационных кризисов внезапный и тлеющий, полагая, что любой организационный кризис есть ни что иное как эмоциональный конфликт, выходящий за пределы конкретной организации, что провоцирует утечку информации ставшей достоянием общественности и угрожает финансовому благополучию, репутации и выживанию отдельного бизнеса или его части. Разделяя аналогичные взгляды на возможные разновидности внутренних или организационных кризисов, мы все же полагаем, что данная позиция несет в себе некую аналогию с репутационным или правовым риском, встречающимся в практике риск-менеджмента. Внезапные кризисы — представляют собой обстоятельства, которые происходят без предупреждения и вне контроля со стороны бизнеса. Следовательно, внезапные кризисы чаще всего возникают стихийно, что семантически увязывает данное событие с риском. Тогда как тлеющий кризис может отличаться от внезапного лишь наличием незначительных внутренних проблем, например из-за халатности менеджмента, либо нездоровой психологической ситуации в коллективе, провоцируемой кризисом роста или лидерства.

Не менее интересной представляется и последующая классификация фаз развития внутреннего кризиса, структурированная Джеймсом Э., выявление стадий которых требует специальных компетенций менеджмента в рамках проводимых антикризисных мероприятий. Каждая фаза содержит препятствие, которое необходимо преодолеть лидерам в рамках совершенствования структуры и деятельности организации. Итак, автор выделяет пять фаз:

1. Обнаружение сигнала.
2. Подготовка и превентивные меры.
3. Локализация и восстановительные мероприятия.
4. Оживление деловой активности.
5. Анализ и последующее изучение.

⁶ James E. Roberts/ Arginine decarboxylase from a *Pseudomonas* species // Journal of Financial Transformation 125 (2): PP. 601–607. – 2009.

Тематическое исследование Джеймса на кризис в секторе финансовых услуг, например, позволило выявить причины, по которым кризисные явления подрывают общественное доверие к менеджменту. - Автору не только удалось систематизировать, но и описать на многочисленных примерах важность лидерских компетенций, формирующих возможность взаимного уважения, доверия и прозрачности в коллективе в период возникновения кризиса.

В рамках развития теоретических дефиниций на категорию антикризисное управление, представляет глубокий научный интерес и вопросы систематизации моделей антикризисного управления используемых и классифицируемых ведущими специалистами и исследователями в области кризис менеджмента.

Как подчеркивается некоторыми зарубежными авторами ⁷, для того, чтобы успешно преодолеть кризисную ситуацию необходимо понимание причин его возникновения и намеченный план борьбы в рамках основных фаз кризиса. Традиционно выделяют три основные фазы кризиса с учетом чего формируются стратегии:

- Выбор сигналов опасности или кризисных триггеров в рамках определения причин и диагноза кризиса.
- Выбор подходящей антикризисной стратегии.
- Внедрение мер антикризисного мониторинга текущей ситуации.

Важно понимать, что ни одна корпорация не может заранее прогнозировать возникновение той или иной кризисной ситуации, особенно если она не обусловлена внутренними причинами, как например, утечка конфиденциальной информации или репутационные риски связанные с бизнесом. Проникая во внешние источники, такая негативная информация может привести к отрицательным финансовым, политическим, правовым и государственным последствиям. А если речь идет о стоимости акций компании, то проникновение негативной информации может спровоцировать риск внезапного банкротства.

В этой связи, основная задача антикризисного управления должна быть связана с проведением плановых мероприятий по недопустимости распространения такой информации в рамках минимизации последствий для бизнеса.

⁷ Hellsloot I. Review of «The politics of crisis management: Public leadership under pressure» by A. Boin, P. Hart, E. Stern and B. Sundelius//Journal of Contingencies and Crisis Management 15 (3): PP. 168–169. – 2007.

Кроме того, подготовка предварительного плана как часть функций антикризисного управления является только первым шагом к обеспечению подготовки к кризисной ситуации. Сформированная команда антикризисного управления должна не только заранее быть подготовлена к любой кризисной ситуации, а иметь четко разработанный план в рамках моделируемых сценариев для практического использования в работе. При этом в плане не только должны быть предусмотрены шаги по ликвидации кризиса, но и перечень ответственных лиц в рамках сформированных бизнес-процессов и компетенций.

Как показывает практика, первые дни кризиса являются наиболее важными для работы антикризисной команды и здесь необходима не только слаженность в работе, но и скорость, эффективность выполнения намеченных мероприятий, каждая функция должна быть реализована в короткий промежуток времени.

Не менее существенной является работа кризис менеджеров при подготовке внешнего пресс-релиза, так сказать информации, которая будет свидетельствовать о текущей ситуации в компании. С одной стороны, бизнес не должен пострадать от внешнего негатива, с другой — если компания является публичным лицом, информация должна отражать реальную картину. Что касается внутренних рекомендаций при координировании деятельности, то они должны быть сформированы заранее в рамках плана на случай возникновения непредвиденных ситуаций и ориентированы на лиц, принимающих решения для краткосрочных и долгосрочных последствий каждого из них.

Важно понимать, что любой кризис вызывает значительные нарушения в деятельности компании, а на государственном уровне — отдельных отраслей и экономики в целом. В связи с чем, во-первых, нужно определить критические функции и процессы, которые необходимо поддерживать организации работы бизнеса. Затем для каждой критической функции и / или процесса необходимо разработать собственный план действий в чрезвычайных ситуациях, в том случае, если действие одной из функций / процессов прекращается или не удается реализовать на практике. Тестирование этих планов является своеобразной генеральной репетицией необходимой для стимулирования навыков менеджмента и всех участников антикризисной команды для того, чтобы понимать все возможности и недостатки в текущей деятельности компании. В результате, в случае фактического кризиса, члены группы будут действовать более быстро и эффективно.

Используемые источники

1. Bernstein Alan B., Rakowitz Cindy . Emergency Public Relations: Crisis Management In a 3.0 World. P. 5. – 2012.
2. Русанов Ю.Ю. «Привнесенные» риски как факторы развития теневой экономики и их проявление в кредитной сфере России // Научные подходы к оценке масштабов теневой экономики в финансово-кредитной сфере и меры по их снижению: Научный альманах фундаментальных и прикладных исследований. – М.: Финансы и статистика, 2005. С. 169–175.
3. James E., James, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. – 2008. – Vol. 10. – № 3.
4. Fischer Robert. P., Halibozek, Edward., Green Gion «Introduction to Security». – 8th Edition, 2008. – P. 256.
5. Lerbinger O. The crisis manager: Facing risk and responsibility. Mahwah, NJ: Erlbaum. 1997.
6. James E. Roberts/ Arginine decarboxylase from a Pseudomonas species/ / Journal of Financial Transformation 125 (2): PP. 601–607. – 2009.
7. Hellsloot I. Review of «The politics of crisis management: Public leadership under pressure» by A. Boin, P. Hart, E. Stern and B. Sundelius//Journal of Contingencies and Crisis Management 15 (3): PP. 168–169. – 2007.