

УДК 658

DOI: 10.21779/2500-1930-2019-34-4-106–111

**О.М. Алиев**

### **Управление организацией в кризисной ситуации: опыт и проблемы**

*Дагестанский государственный университет, филиал в г. Кизляре; Россия, 368832, г. Кизляр, ул. С. Стальского, 1е; oaom651@mail.ru*

В статье на основе анализа преодоления кризисных ситуаций в ведущих корпорациях Запада рассмотрены причины кризисных ситуаций, проблемы возможных негативных шагов выхода из них, а также типы антикризисного управления. В примерах антикризисного управления рассмотрены основные составляющие и сильные стороны, даны ответы на вопросы: эффективны ли методы борьбы с кризисными ситуациями и кто в состоянии выжить при условии их возникновения.

Ключевые слова: *антикризисное управление, экспресс-анализ, диагностика, консалтинг, стабилизация, кризисные ситуации, реорганизация, развитие.*

Исследования проблем антикризисного управления организациями, направленных на устойчивое развитие компаний на мировом рынке, проводились в следующих кампаниях: Тойота Мацусита, Сони Корпорэйшн (Япония), Электрик Индастриал Ко. ЛТД, Фольксваген АГ, Даймлер Крайслер АГ (Германия), Форд Моторс Компани, БМВ АГ, Дженерал Моторс, Дженерал Электрик, Крайслер, Ксерокс (Херох), Сименс, Контрол Дэйта, Проктер энд Гэмбл (США), Рено (Франция). Среди научных трудов в ходе проведенного исследования можно выделить работы И.К. Адизеса, С. Стейнберга, Л. Якокки, К. Уитни, С. Клайнфилда, Р. Карлгаарда, Д. Колвина, В. Мау.

Анализ показал, что кризисные ситуации в организациях возникают не только из-за ускорения темпов развития экономики, роста конкуренции [6, 10], научно-технического прогресса, но также из-за периодических спадов (естественных экономических циклов) и внутренних факторов в компании (особенностей структуры, взаимосвязей и т. д.). Такие ситуации возникали в прошлом, возникают сейчас и будут возникать в будущем, поскольку организация как живой организм то функционирует эффективно, то ведет себя не совсем логично. Вследствие этого некоторые организации перестают существовать, а часть «выживает», несмотря на все признаки несостоятельности. Мы намеренно обратились к опыту прошлого, чтобы попытаться ответить на вопрос: почему так происходит.

Рассматривая различные примеры кризисных ситуаций в компаниях США и стран Европы и причины их возникновения, мы отметили их естественность, собственно, как и то, что факт существования вполне естественных экономических циклов не вызывает никакого сомнения [3]. Иными словами, кризисные ситуации, как и данные циклы, неизбежны, хотя мы не говорим, что это нормально. Это свидетельствует о том, что достижение поставленных целей под угрозой и для обеспечения успешной деятельности просто необходимо антикризисное управление.

Согласно зарубежной теории в организации можно выделить два типа антикризисного управления: корпоративное и формализованное.

Первый тип включает в себя следующие виды антикризисного управления: самостоятельный; антикризисный консалтинг; интегрированная система управления корпоративными рисками и кризисами; антикризисное управление под контролем кредиторов.

Самостоятельный вид управления является классическим и наиболее распространенным. Его примеры можно найти в не очень далеком прошлом истории американской автомобильной промышленности, крупные представители которой настолько яркие, что не упомянуть о них было бы ошибкой. Их проблемы были очень явные, масштабные и выражались в весьма внушительных цифрах (убытки до 160 млн долл. по итогам одного из кварталов 1978 г.).

Например, Энтони Ли Якокка, руководитель крупной компании «Крайслер», пришедший к власти как раз в момент кризиса этого представителя «Большой тройки» американского автопрома (1978 г.), пытается исправить тяжелую ситуацию. Он ломает сложившуюся в компании систему и приводит ее к небывалому успеху. Учитывая, что «Крайслер» был в критическом состоянии и теоретически должен был перейти в стадию банкротства, его новый талантливый руководитель сделал невозможное и доказал миру, что теория очень часто остается всего лишь теорией. На практике одна яркая личность изменила ход истории крупной компании.

Новый руководитель Ли Якокка «сломал» уже «закостенелую» систему, уволив практически всех топ-менеджеров и предварительно убедившись в том, что их невозможно «перевоспитать», набрал новую команду профессионалов из области управления, финансов, а также нанял квалифицированных инженеров и разработчиков. Он смог переориентировать персонал, не соответствующий занимаемым должностям, на деятельность, в которой они могли проявить себя наилучшим образом.

Мы не утверждаем, что все это сделал один человек. У него была команда профессионалов, знающих свое дело и понимающих друг друга. Отметим, что именно Ли, будучи настоящим лидером [10, с. 14–25], начал ломать сложившуюся систему. И этот шаг был самым трудным, рискованным и, как показали результаты, весьма оправданным и необходимым. Ставя цель создать полезный для потребителя продукт и пытаясь опередить время (предугадывая потребительские желания), он избавлялся от неэффективных работников, использовал удачные маркетинговые ходы для продвижения своего качественного продукта, учитывая тот факт, что репутация «Крайслера» в части качества и безопасности продукта в течение длительного периода была безнадежно подорвана. Возвращаясь к современным тенденциям антикризисного руководства, отметим, что бывают случаи, когда высший менеджмент проблемной организации обращается к специалистам антикризисного консалтинга, которые проводят целый комплекс поэтапных мер с выработкой практических рекомендаций: оценка сложившейся ситуации в организации, предложения по стабилизации на первом шаге, окончательная диагностика организации, предложения по выбору путей выхода из сложившейся ситуации и плану антикризисных мер. Отметим, что в случае с «Крайслер» все шаги делались одним человеком и сформированной командой без привлечения помощи извне.

В настоящее время немаловажную роль в корпоративном антикризисном управлении играет само антикризисное управление под контролем кредиторов в основном коммерческих банков. Специальные подразделения банков постоянно следят за финансовым состоянием корпоративных заемщиков и при появлении признаков кризисных явлений, сообщают об этом, рекомендуют определенные меры по выводу организации из кризисного состояния.

В зарубежной практике, да и в России, все шире внедряется интегрированная система управления корпоративными рисками и кризисами, представляющая непрерывную, упреждающую и систематическую процедуру выявления и оценки рисков, особенно приводящих к кризису, их оптимизации с позиций стратегических направлений развития и достижения целей организации. В то же время на практике инструменты докризисного управления применяются реже [5, с. 55] и требуют пристального внимания руководства.

При проведении экспресс-анализа жизнеспособности организации изучению подвергаются: сводная финансовая документация за предшествующие три года, бизнес-план организации, договоры и контракты, сведения о поставщиках и клиентах, последние отчеты руководства; другие необходимые материалы. Так называемые признаки экспресс-анализа мы можем отметить также и в «Крайслер». Интересен тот факт, что, к примеру, действительная финансовая картина состояния компании была получена руководителем в тяжелейших условиях, в том числе и в условиях отсутствия единой финансовой отчетности.

Кризисная ситуация компании «Крайслер» была катастрофичной и теоретически неисправимой. На практике Энтони Ли Якокка сделал невозможное: убедил правительство США предоставить гарантии под займы. Помимо этого он основатель так называемой моды CEO с жалованьем до 1 долл. в год. Это было сделано с целью подать пример («паритет жертв») и бороться с кризисной ситуацией [9, с. 287].

При диагностике кризисной организации проводят анализ всех направлений ее деятельности, применяя следующие методики: PEST-анализ внешней среды, модель Портмана – для исследования факторов конкурентной среды, GAP-анализ – по поиску возможных конкурентных преимуществ, SWOT-анализ – по определению положения компании на рынке, матрицу «Ansoff» – для определения ассортиментных стратегий, матрицу BCG – в «портфельном анализе».

Выявив причины кризисного состояния, руководству необходимо разработать и принять стратегические решения по антикризисному управлению организацией, направленные на стабилизацию, реорганизацию и развитие, использовать по возможности инновации, а также комплекс антикризисных мер по оздоровлению предприятия (рис. 1), утвержденных руководством.

Таким образом, опыт западных стран в антикризисном управлении показывает, что успех в этом деле зависит прежде всего от эффективного и грамотного руководства. Приводя в пример компанию «Крайслер», можно утверждать, что талант и личные качества, огромное стремление к цели в большинстве случаев опровергают теорию. И там, где ситуация кажется безысходной и предлагаемые методики говорят о неизбежности банкротства, может появиться сильная личность, способная изменить ход истории.

Тем не менее, современные тенденции заставляют изучать проблему антикризисного управления и «загонять» ее в систему и некие алгоритмы. Мы считаем это нормальным фактом и отмечаем, что сейчас существуют профессиональные некоммерческие организации: Ассоциация риск-менеджмента, Международная ассоциация специалистов по чрезвычайным ситуациям, Общество по совершенствованию управления, Институт совершенствования, Ассоциация по совершенствованию управления, Институт по стандартизации и реструктуризации компаний.



Рис. 1. Комплекс антикризисных мер по оздоровлению предприятия [4, с. 20]

Их основная деятельность направлена на изучение и систематизирование знаний в кризисном управлении. Все это различные институты, союзы и ассоциации антикризисных менеджеров, профессионалов в различных сферах деятельности. Помимо обмена опытом они оказывают поддержку, консультируют, уже ориентируясь и учитывая современные условия жизни: «цифровизацию» общества (способствует существенному сокращению государственных функций и регуляторной нагрузки) [7, с. 70], проблемы национальной безопасности, климата, космоса, экологии, нехватки ресурсов, мировых кризисов, терроризма и т. д.

### Выводы

Пытаясь ответить на вопросы: кто «выживает», кто может устоять и кто реально побеждает, мы соглашаемся с тем, что внедрение системы антикризисного управления может стать одним из гарантов успеха компании в современных условиях. Само понятие системы говорит уже о порядке и некоторой стабильности. Другим же гарантом успеха будут талант и усилия руководителя, его команда профессионалов, стремление

идти вперед и определенная доля удачи. Приведенный пример (компания «Крайслер») свидетельствует о том, что основная цель заключается не в получении прибыли, а в создании продукта для целевого потребителя. Это помогло вывести компанию из кризиса. Якокка как истинный лидер сделал из нее систему, которая стала работать как точные часы. Но он выдвинул на первый план не только целевого потребителя с его предпочтениями, но и самих работников, их уровень знаний, профессионализм, эффективность.

Мы отмечаем, что историю этой компании сделала личность, которая исправила прошлые (чужие) ошибки. Данный факт говорит об эффективности принятия единоличных решений человеком, являющимся профессионалом в своем деле. Мы не отвергаем обмен опытом через ассоциации и союзы антикризисных менеджеров, не говорим, что против так называемой помощи извне. Мы просто утверждаем, что это не может быть строгим правилом, панацеей от всех бед внутри организации. Слово остается за яркой и профессиональной личностью, которая, как правило, лучше и быстрее может сориентироваться и адаптироваться в изменяющихся условиях рынка, чем какая-то стандартная система или методика. Поэтому руководитель любого уровня управления должен вносить свой вклад в успешное продвижение стратегических преобразований организации [1, с. 172].

Если говорить о выживании компании в российских условиях, то подобная модель лидерского поведения и эффективности принятия единоличных решений вполне может быть применима, тем более что «меры из антикризисных планов Правительства РФ не достигают поставленных целей» [2, с. 949]. Учитывая историческое прошлое и сложившуюся привычку думать, что одна сильная личность всех рассудит, можно предположить, что у российских компаний есть шанс найти такого руководителя.

При этом важно учитывать участие персонала в выработке различных мнений [8, с. 241], в том числе и таких, которые противоречат существующим. Данная необходимость была подчеркнута Якоккой, поскольку позволяла служащим судить о важности своей работы и своего места в компании, а руководителю – проверить на «прочность» выводы и стратегические решения. Выработка мнений стимулирует персонал к успешной работе и стремлению развиваться, множество таких мнений дает возможность лидеру проверить себя и вывести компанию из кризисной ситуации.

### Литература

1. Алиев О.М. Проблемы успеха стратегических изменений в развитии компании // *Фундаментальные исследования*. – 2018. – № 11–2. – С. 170–175.
2. Буранова Е.А. Концептуальная модель процесса реабилитационного институционального антикризисного управления предприятиями // *Актуальные проблемы экономики и права*. – 2019. – Т. 13, № 1 (49). – С. 948–965.
3. Вейсброт М. США и Еврокризис: уроки сравнения. 27 мая 2013 г. – Режим доступа: <https://www.aljazeera.com/indepth/opinion/2013/05/201352623459882636.html> (дата обращения: 20.11.19).
4. Жмачинский В.И., Иванов М.В., Ильющенко И.Г. Особенности антикризисного управления в современных условиях // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика*. – 2019. – № 2. – С. 15–23.
5. Коробова О.В., Блюм М.А., Ананьева А.Р. К вопросу об антикризисном управлении предприятием // *Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского*. – 2019. – № 1 (71). – С. 75–85.
6. Мау В. Антикризисные измерения или структурные реформы // *Российский*

экономический журнал. – 2016. Вып. 1. – С. 5–33.

7. Ряховская А.Н. Повышение эффективности антикризисных мер правительства Российской Федерации на 2019–2021 годы // Экономика. Налоги. Право. – 2019. – Т. 12, № 1. – С. 68–75.

8. Тюлин А.Е., Чурсин А.А. Основы управления инновационными процессами в наукоёмких отраслях промышленности (практика). – М.: Экономика, 2017. – 390 с.

9. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера / пер. с англ. С.Э. Борича. – Минск: Попурри, 2018. – С. 177–286.

10. Якокка Л., Уитни К. Куда подевались все лидеры? / пер. с англ. С.Э. Борича. – Минск: Попурри, 2008. – С. 14–46.

*Поступила в редакцию 17 декабря 2019 г.*

UDC 658

DOI: 10.21779/2500-1930-2019-34-4-106-111

### **Organization management in crisis: experience and problems**

*O.M. Aliev*

*Dagestan State University, phil. in the city of Kizlyar; 368832, Russia, S. Stalsky st. 1e; oaom651@mail.ru*

The research based on the analysis of overcoming crisis situations in leading Western corporations considers the causes of crisis situations, the problems of possible negative steps out and the types of crisis management. The main components of crisis management, its strong points are considered. The conclusions are made about whether the methods of dealing with crisis situations are effective, and who is able to survive if they arise.

Keywords: *crisis management, express analysis, diagnostics, consulting, stabilization, crisis situations, reorganization, development.*

*Received 17 December, 2019*