

Н.В.Заремская

ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗИСОВ С ПОЗИЦИЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ*Институт экономики и управления НовГУ*

In a given article the category of «crisis» is treated as an integral stage of development of any micro- and macro-environment and is defined as «of double nature, creative-destructive process». Characteristic features of crises effecting the adoption of managerial solutions are analyzed. The postulation is made on the necessity of transition from policy of «anti-crisis management» to the strategy «crisis (critical situations) management» being carried out in our country.

В условиях рыночной экономики для эффективной работы предприятий необходимы два условия: функционирование и развитие. Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики. Развитие — это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды. Функционирование и развитие предприятия теснейшим образом взаимосвязаны, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие, в свою очередь, нарушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления. Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, характерной особенностью которой является периодическое наступление кризисов. Экономические кризисы являются неременной стадией развития любой микро- и макросреды. Поэтому понимание сути кризиса является важнейшей предпосылкой эффективного управления предприятием.

Определения кризиса в энциклопедиях и толковых словарях европейских языков во многом совпадают, хотя общепризнанной дефиниции в научной литературе до сих пор не сложилось. В частности, толковые словари русского и английского языков сходным образом определяют кризис как либо резкий, крутой перелом в развитии событий, тяжелое переходное состояние, либо острое затруднение с чем-либо, тяжелое положение (см. [1,2]). Необходимо отметить, что такая интерпретация кризиса, хотя впрямую и не подразумевает наступление однозначно отрицательных последствий, все же несет негативную смысловую нагрузку и предполагает нежелательность самих кризисов. Воспроизводя и развивая подходы, выработанные различными цивилизациями (и отраженные в сути самого слова «кризис»*), современные отечественные концепции кризиса трактуют его как «момент смены программ в развитии систем», «неременную предпосылку и

условие качественного скачка», «не только разрушитель, но и созидатель» и т.д. (см. [3-5]). В современном понимании кризис — это не отдельное явление, а процесс, разворачивающийся по мере того, как различные факторы и силы начинают взаимодействовать непредвиденным образом. Двойственный, созидающе-разрушающий характер кризиса обуславливает значительную сложность принятия управленческих решений.

Представляется принципиально важным определить различия «кризиса» и «катастрофы». «Катастрофа» — лишь один из возможных (неблагоприятных) исходов кризисной ситуации, а «кризис», согласно вышеизложенному, — двойственный, т.е. разрушающе-созидательный процесс, исход которого неоднозначен и априори не известен [6].

Неординарные ситуации (как типичный признак кризисов), делая непригодными или в лучшем случае малоэффективными привычные схемы действий, побуждают к поиску нестандартных подходов, благоприятный исход которых, однако, не гарантирован. Это связано с неопределенностью, которая, во-первых, органически присуща всему процессу развития общества, поскольку любая его фаза всегда содержит возможность изменений (в том числе качественных), вызываемых внутри- и внесистемными факторами, не учитываемыми вследствие ограниченности познания или субъективных просчетов лиц, принимающих решения, в связи с чем Г.Саймон и другие исследователи отмечали: способность политиков, чиновников и управленцев понять, что происходит в текущий период внутри и вне их организаций, даже в обычных условиях встречается довольно редко [7,8]. Во-вторых, в момент кризиса неопределенность является наивысшей в силу переломного, наименее устойчивого характера развития событий, обуславливающего возможности бифуркаций. Поэтому неопределенность наряду со сложностью ситуации является имманентной чертой кризисов.

Существенной стороной неопределенности выступает неожиданность. Наиболее наглядно она проявляется при внезапном действии разрушительных сил природы в самых непредвиденных местах. Однако неожиданность может оказаться и результатом недостатков планирования и (или) дефицита (избытка) информации либо даже частью кризисной

* В греческой транскрипции данный термин означает «решение» или «поворотный пункт», в латинской — «разделение», «перелом», а в китайской — одновременно «опасность и возможность».

«игры», сознательно нацеливаемой на создание неопределенности ситуации. Неожиданность может привести к потере ориентации и к непредсказуемости действий лиц, принимающих решения, и их подчиненных, к паническому или пассивно-созерцательному поведению людей и другим серьезным последствиям.

Наряду с неопределенностью важной характеристикой кризисов является опасность, под которой понимается способность причинения какого-либо вреда (ущерба) и создание угрозы устойчивости развития и безопасности как отдельной организации, так и общества в целом.

Думается, что подавляющее большинство кризисов (если не все) есть результат сочетания ошибок человека (рядового работника или лица, принимающего решение), организационных «провалов» и постоянного изменения среды функционирования людей и организаций. Поскольку каждому кризису свойственно свое уникальное сочетание этих факторов, а значит, и своя неповторимая траектория движения, постольку необходима разработка методологии и аналитических методик «реконструкции» циклов и кризисов для идентификации узловых или критических точек соответствующих траекторий, которые одновременно представляют собой «отправные точки» принятия решения по снижению опасности кризиса [9].

Однако последствия кризисов не всегда только отрицательны. Кризисы могут подтолкнуть к экономическому развитию, реализовать скрытые силы, способствующие изменениям, служа, таким образом, своего рода «окнами возможностей» для смены, реорганизации или модернизации старых институтов и функций.

Интерпретация и оценка как самого кризиса, так и его последствий зависят от базовых ценностей, исходных норм и критериев лиц, принимающих решения и обеспечивающих поддержку их принятия (аналитиков, консультантов и т.п.). На наш взгляд, квалифицировать те или иные события в качестве кризиса можно только в том случае, когда они именно так воспринимаются их участниками. Это так называемая «субъективизированная» концепция кризисов.

Нельзя не согласиться с одним из ведущих российских исследователей рисков и кризисов Б.Н.Порфирьевым, что «субъективизированная» концепция кризисов важна не только в теоретическом плане, но и для практики управления кризисными ситуациями. Он полагает, что необходим переход от проводимой в нашей стране политики «антикризисного управления» к стратегии «управления кризисами (кризисными ситуациями)». Речь идет об ориентации не на предотвращение кризисов в смысле их ликвидации вообще (по вышеизложенным причинам это просто нереалистично), а на снижение

соответствующих рисков до социально приемлемого уровня и реализацию возникающего при кризисах шанса позитивных преобразований [6].

Всегда следует стремиться максимально использовать положительный потенциал кризисных ситуаций для обновления устаревших экономических механизмов, модернизации технологий, тормозящих развитие. Такая возможность появляется при управлении изменениями. Управление изменениями обеспечивает своевременную реакцию на внешние и внутренние угрозы, заменяя рутину и стереотипы, теряющие эффективность.

Процесс управления изменениями состоит из следующих этапов:

- первый — диагностика проблем;
- второй — планирование, включающее разработку мероприятий — новых эффективных стратегий, структур, систем, процессов;
- третий — реализация плана мероприятий;
- четвертый — контроль соответствия осуществляемых мероприятий первоначальному плану и оценка их эффективности.

Необходимо помнить о том, что чем больше времени потеряно при распознавании проблемной ситуации, тем более сложными являются этапы планирования и реализации. Важной проблемой является минимизация совокупных потерь от внешних влияний и преодоления организационного сопротивления путем выбора оптимального из возможных вариантов изменений (реорганизации).

В конечном итоге задача управления изменениями состоит в том, чтобы правильно оценить суть процессов, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия, отобрать и внедрить те новации, которые сведут все многообразие воздействий к единой линии поведения и позволят сохранить или повысить эффективность его деятельности.

1. Даль В.И. Толковый словарь великорусского языка. М.: Рус. яз., 1981. 779 с..
2. Webster's encyclopedic unabridged dictionary of the English language. The dictionary entries are based on the First Edition of The Random House Dictionary of the English language. Gramercy Books. N.Y.: Avenel, 1989. 1693 p.
3. Анатомия кризисов / Отв. ред. В.М.Котляков. М.: Наука, 1999. С.4.
4. Осипов Ю.М. Опыт философии хозяйства. М.: МГУ, 1986. С.92, 219.
5. Яковец Ю.В. Циклы, кризисы, прогнозы. М.: Наука, 1999. С.284-292.
6. Порфирьев Б. // Рос. экон. журн. 2004. №4. С.37-50.
7. Simon H.A. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization. N.Y.: Free Press, 1976. 364 p.
8. Thompson J. D. Organizations in action; social science bases of administrative theory. N.Y.: McGraw-Hill, 1967. 192 p.
9. Kouzmin A., Jarman A. Crisis decision making: Towards a contingent decision path perspective — <http://www.imepi-eurasia.ru/baner/JCCM.pdf>