

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 338.242.2: 338.124.4

СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА И ПОДХОДЫ К ЕЕ МОДЕЛИРОВАНИЮ

*И.В. ТЕТЕРЕВА, канд. экон. наук, доц. Н.Л. БЕЛОРУСОВА
(Полоцкий государственный университет)*

В литературе существует множество подходов к пониманию организации системы антикризисного управления и моделированию. Представлены результаты анализа подходов А.М. Букреева, О.С. Виханского и Е.П. Жарковской к пониманию сущности и структуры системы антикризисного управления. Проблемы моделирования системы антикризисного управления рассмотрены в трудах А.В. Короткова, А.Н. Пыткина и Е.В. Поносовой, Дж. Бернета, А. Гонзалеса-Герреро, Т. Кумбса, С. Финка, Я. Митрофа. Предлагается систематизация данных подходов в единую трехстадийную модель.

Ключевые слова: антикризисное управление, моделирование, кризис, организация, система.

Экономическая природа кризиса характеризуется неожиданностью его возникновения. Риск его развития существует даже тогда, когда нет никаких объективных предпосылок для его становления. Поэтому каждому предприятию, прежде всего его руководству, необходимо быть готовым в любой момент столкнуться с непредвиденными проблемами. Менеджмент должен не только уметь распознавать кризисные явления, но и знать, как лучше поступить в конкретном случае.

Предприятие, будучи сложной социально-экономической системой, предполагает использование системного подхода и в управлении. В сложной ситуации кризиса предприятие особенно нуждается в слаженной работе управленческого аппарата, что и определяет необходимость формирования системы антикризисного управления.

Согласно философскому энциклопедическому словарю, система (от греч. целое, составленное из частей; соединение) – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Основными компонентами системы антикризисного управления, согласно А.М. Букрееву, являются: объект, субъект, цели, задачи, функции и механизм управления. Субъект антикризисного управления – это специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления. Под объектом управления понимается управляемая подсистема, воспринимающая управляющее воздействие со стороны субъекта управления.

Выделяют следующие объекты управления в системе антикризисного управления [1]:

- подсистема диагностики финансового состояния;
- подсистема маркетинга;
- подсистема антикризисной инвестиционной политики;
- подсистема управления персоналом;
- подсистема производственного менеджмента;
- подсистема организации ликвидации фирмы.

Процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной информации между субъектами и объектами управления.

Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации. В антикризисном управлении получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, т.к. это позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях кризиса.

Эта информация служит для осуществления общих функций антикризисного управления. А.М. Букреев выделяет следующие функции субъектов антикризисного управления:

- прогнозирование и планирование;
- организация;
- регулирование;

- координация;
- стимулирование;
- контроль.

Система рассмотренных функций диалектически взаимосвязана со всеми сторонами процесса управления и отражает его содержание. Соотношение объема и содержания функций на разных ступенях антикризисного управления неодинаковы. Функциональная система антикризисного управления находится в постоянном развитии, т.к. динамизм социально–экономических процессов порождает новые задачи, меняется характер связей, роль и значение функций.

Систему антикризисного управления А.М. Букреев определяет как систему, в которой реализуются функции и элементы управления и которая включает:

- специалистов, объединенных в органы управления;
- организационную и вычислительную технику;
- связи между органами управления, объектом управления и внешней средой, которые определяются различными способами взаимодействия и потоками управленческой информации;
- документооборот, необходимый для выполнения функций, распределенных между органами управления для достижения целей, поставленных перед системой.

Согласно О.С. Виханскому, система управления организации характеризуется состоянием ее подсистем: структурно-функциональной, информационно-поведенческой и подсистемы саморазвития [2]. По его мнению, данные подсистемы характерны для любой системы управления.

Структурно-функциональная подсистема отражает единство организации, технологии и методов управления. К ней относятся:

- цели и задачи;
- организационная структура;
- функции управления;
- методы управления;
- технология управления.

Структурно-функциональная подсистема выступает как основа, скелет всей системы управления организацией. От правильности ее построения зависит адаптируемость организации к окружающей среде и выполнение поставленных целей. В системе антикризисного управления эффективность построения данной подсистемы анализируется в первую очередь ввиду ее достаточной формализации и наглядности.

Информационно-поведенческая подсистема основана на ценностных ориентациях, поведенческих нормах участников процесса управленческой деятельности, а также информации и информационном обеспечении коммуникаций в системе управления. Она возникает в связи с синергическим эффектом, получаемым от объединения людей в организацию, при формировании отношений между субъектами и объектами управления, а также между ними и структурно-функциональной подсистемой.

Реальными формами проявления данной подсистемы являются [2]:

- управленческие теории и управленческая идеология;
- формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения;
- уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;
- информированность работников, носители информации, методы распространения информации.

Анализ информационно-поведенческой подсистемы в рамках антикризисного управления показывает, насколько она соответствует структурно-функциональной подсистеме и внешней среде организации.

Подсистема саморазвития возникает в ответ на потребность системы управления в самосовершенствовании, повышении гибкости и адаптивности к изменениям. Данная подсистема является источником и проводником потребности системы управления в самосовершенствовании и одновременно носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие системы управления. На наш взгляд, она имеет нечеткие границы, т.к. не обладает формальными, измеряемыми признаками. Функциональные возможности подсистемы саморазвития в значительной мере предопределяются уровнем развития информационно-поведенческой подсистемы, т.к. полностью зависят от человеческого фактора.

Рассматривая систему антикризисного управления организацией, Е.П. Жарковская выделяет следующие элементы [3]:

- управление как специфическая *функция*, которая реализуется через выполнение антикризисных управленческих работ, процедур финансового оздоровления деятельности организации во взаимосвязи с другими обычными управленческими работами;
- управление как *процесс* подготовки и принятия решений;

– управление как *структура аппарата и распределения функций, обязанностей, полномочий и ответственности* позволяет определить связи между звеньями и уровнями управления, соотношение централизации и децентрализации в распределении функций, обязанностей, полномочий и ответственности работников, занимающих разные должности в аппарате;

– управление как *структура профессионального и квалификационного состава управленческого персонала*, который обязан обеспечить достижение наилучших результатов.

Цель антикризисной системы управления – решение проблем предприятия.

Система антикризисного управления должна базироваться на следующих принципах [3]:

- постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия;
- как можно более ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности;
- срочность реагирования на кризисные явления;
- адекватность реагирования на степень реальной угрозы его финансовому равновесию;
- полная реализация внутренних и внешних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния;
- выбор эффективных форм санации организации.

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Исходя из рассмотренных выше подходов к определению сущности и структуры системы антикризисного управления, можно заключить, что ее формирование будет содержать:

- определение элементов: субъектов и объектов, целей, функций и технологий управления текущей кризисной ситуацией;
- построение информационно–коммуникационных связей между выделенными элементами;
- встраивание механизма развития системы через анализ ее функционирования.

Под *системой антикризисного управления* можно понимать совокупность субъектов и объектов управления, отношений, выстраиваемых между ними, а также управленческих действий (функций, методов, технологий), используемых с целью борьбы с кризисом.

Модель можно определить как формализованное представление о конкретном процессе или явлении. Моделирование является частью системного анализа.

Наличие моделей и механизмов управления привлекательно как с точки зрения управляющего органа (т.к. позволяет предсказать поведение управляемых субъектов), так и с точки зрения управляемых субъектов (т.к. делает предсказуемым поведение управляющего органа). Тем самым снижается неопределенность всей системы, что является особенно важным во время кризисной ситуации в организации.

Философский энциклопедический словарь определяет модель (от лат. *modulus* мера, образец, норма) как аналог, схему, структуру, знаковую систему определенного фрагмента природной или социальной реальности оригинала. Этот аналог служит для хранения и расширения знания (информации) об оригинале, конструирования оригинала, преобразования или управления им [4].

Интуитивно можно дать следующее определение модели антикризисного управления организацией – это схема процесса управления и деятельности менеджеров, направленной на предотвращение кризиса и его последствий. Для того чтобы соответствовать данному понятию, модель должна отвечать на нижеперечисленные практические вопросы:

- какие элементы входят в систему антикризисного управления?
- какие функции выполняет данная система, ее элементы?
- какие стадии имеют процессы, протекающие в системе?
- какие действия необходимо предпринимать менеджерам на каждой стадии?

Рассмотрим различные подходы к построению моделей антикризисного управления организацией российских и зарубежных исследователей.

По А.В. Короткову, модель антикризисного управления – это динамичная система совокупных элементов анализа кризисной среды в целях принятия решений по реализации стратегии управления кризисной ситуацией [5]. Ее основными блоками являются: анализ кризисной среды, обоснование стратегий и составление программы антикризисного управления (рис. 1).

На первом этапе создается команда кризисного управления и формируется кризисный комитет, которые занимаются прогнозированием течения кризиса, анализом его причин, мониторингом общественного мнения, т.е. собирают как можно больше информации о текущем кризисе. Также на данном этапе формулируются четкие цели, позволяющие предупредить кризис.

Второй этап предполагает выбор и обоснование стратегии достижения данных целей, комплексную переработку как внутрикорпоративных стратегий, так и стратегий рыночного участия.

Блок «программа антикризисного управления» предполагает разработку системного документа в форме плана чрезвычайного происшествия, тактики его реализации, контроля и оценки результатов.

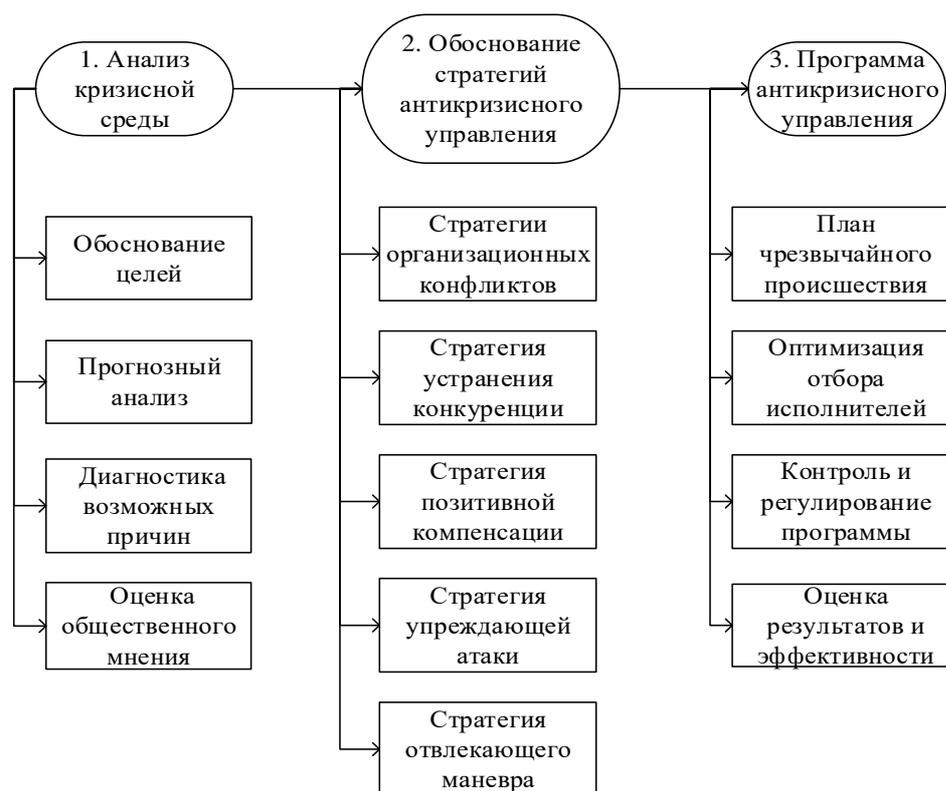


Рисунок 1. – Модель антикризисного управления А.В. Короткова

Источник: [5].

Целевая функция результатов работы модели антикризисного управления – это минимизация экономических и моральных последствий и утрат от чрезвычайного происшествия (кризисной ситуации, конфликта), восстановление имиджа компании в глазах общественности.

Интересную концепцию модели антикризисного управления выдвигают А.Н. Пыткин и Е.В. Поносова. Данная модель строится на нефинансовом базисе: ее основой является менеджмент и философия фактора [6]. По Е.В. Поносовой, термин фактор (лат. *factor* делающий, производящий) определяется как причина, движущая сила какого-либо процесса, существенное обстоятельство в каком-либо процессе или явлении [7].

Построение системы антикризисного управления опирается на анализ, управление факторами и факторным воздействием на организацию.

К базовым элементам факторной модели А.Н. Пыткин и Е.В. Поносова относят: цель создания и функционирования, собственно функции системы, принципы функционирования, кадровые ресурсы, организационную структуру, информационное обеспечение, методы и инструменты, обеспечивающие выполнение функции управления.

Под факторным потенциалом авторы модели понимают совокупность факторов, обуславливающих позитивные и негативные изменения в окружающей среде предприятия. Под антикризисным факторным потенциалом – совокупность факторов, позволяющих преодолевать внутреннее кризисное состояние, а также устойчиво развиваться во внешних кризисных условиях. Наличие или достижение предприятием антикризисного факторного потенциала говорит о преодолении кризисной ситуации в результате реализации программы управления факторами и факторным воздействием.

Данный подход имеет в своей основе информационно-мониторинговый механизм. Факторная модель антикризисного управления организацией, представленная на рисунке 2, включает в себя ряд последовательных процедур с обратными связями, которые позволяют вести корректировку целей и задач соответствующих процессов антикризисного управления, а также формировать результирующие показатели процессов. Эта модель, с одной стороны, – совокупность экономических механизмов, с другой – процессная модель. Она включает три этапа:

– диагностики – выявление совокупности финансово-экономических, технологических, маркетинговых, юридических и др. факторов, с которым сталкивается предприятие в условиях кризиса; определение текущего состояния факторного потенциала; формулировка основных подходов к стимулированию позитивных и нейтрализации негативных факторов и их воздействий, позволяющих предприятию сформировать антикризисный факторный потенциал;

– разработки программы управления факторами и факторным воздействием – определение сроков и алгоритмов реструктуризации существующего факторного потенциала предприятия, экспертная оценка ожидаемых результатов, определение ответственных исполнителей;

– реализации программы – переход к экономической модели предприятия, обладающей антикризисным факторным потенциалом; подготовка антикризисного плана деятельности на основе имеющегося антикризисного факторного потенциала; систематизация всех мероприятий; корректировка программы управления факторами по данным реализации мероприятий.

В основе построения своей модели Дж. Бернет использует стратегический подход. Он определяет задачи, выполнение которых способствует противостоянию кризису, и факторы, которые ставят под угрозу возможность организации практиковать кризис-менеджмент [8]. Четыре фактора, тормозящие кризис-менеджмент, расположены на внешнем круге модели (рис. 2): давление времени, проблемы контроля, уровень потерь, ограниченность возможных действий. Дж. Бернет утверждает, что эти факторы подрывают возможности организации фокусироваться и стратегически управлять кризисной ситуацией. Согласно этой модели, когда эти четыре фактора рассмотрены, только тогда и начинается стратегическое управление положением организации.



Рисунок 2. – Кризис-менеджмент: стратегический взгляд, модель Дж. Бернета

Источник: составлено авторами на основе [8].

Дж. Бернет делит шесть задач внутреннего круга данной модели на три категории: определение (идентификация), сопротивление и перенастройка. Этап определения состоит из установления цели и анализа окружающей среды и является приготовлением к кризису. Этап сопротивления содержит формулирование стратегического плана и его оценку. На этом этапе организация уже вовлечена в кризис. Последний этап перенастройки включает в себя применение выбранной стратегии и стратегический контроль. Этот шаг показывает, насколько хорошо организация приспособилась к проникновению кризиса. Как видно из данной модели, выполнение задач, обозначенных на внутреннем круге, позволит организации контролировать кризисную ситуацию и управлять ею.

Рассмотренные модели концентрируют внимание на действиях менеджеров, необходимых для урегулирования кризисной ситуации. Данные модели не рассматривают течение кризиса во времени. Путем обобщения представленной информации можно выделить три основных действия антикризисных менеджеров:

- анализ и диагностика сред организации;
- разработка программы действий;
- реализация данной программы и контроль.

Многие авторы моделей кризис-менеджмента исходят из того, что кризис имеет свой жизненный цикл. В основе выделения моделей подобного рода лежит утверждение о том, что любой кризис имеет начало и конец. Такие ученые, как А. Гонзалес-Герреро, Т. Кумбс, С. Финк, Я. Митроф, предлагают различные варианты данной концепции.

А. Гонзалес-Герреро описывает модель жизненного цикла кризиса через четыре стадии: зарождение, нарастание, расцвет и затухание [9] (рис. 3).

Хотя эта модель элементарна, но она достаточна. К достоинствам данной модели можно отнести следующие:

- разделяет кризис на легко определяемые стадии;
- представляет, как ситуация меняется с течением времени;
- график непрерывен и показывает, что воздействие кризиса продолжается далее точки его окончания.



Рисунок 3. – Модель жизненного цикла кризиса А. Гонзалес-Герреро

Источник: составлено авторами на основе [9].

Данная модель была разработана для демонстрации эффективности применения проблемного менеджмента в организации. Как утверждает А. Гонзалес-Герреро, практикуя проблемный менеджмент до стадии зарождения кризисной ситуации, можно снизить интенсивность влияния кризиса, т.е. кризис, не достигая пика, перейдет в стадию затухания (рис. 4).

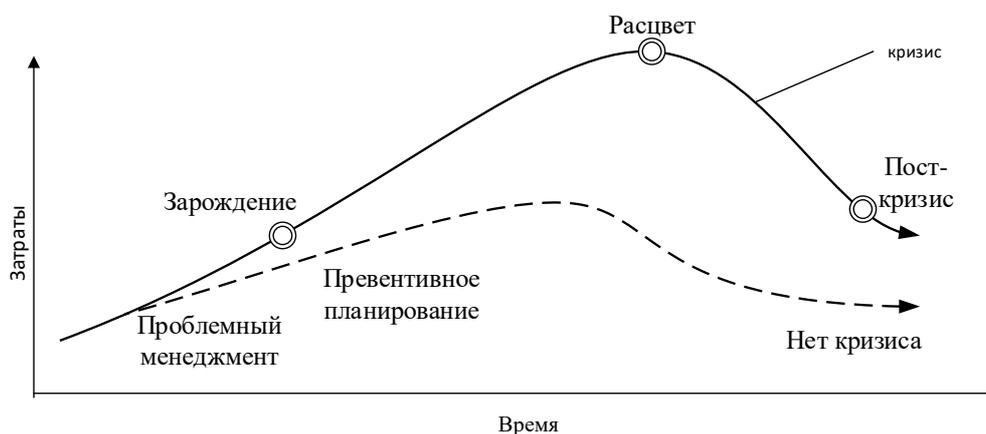


Рисунок 4. – Развитие кризисного события при применении / неприменении проблемного менеджмента А. Гонзалес-Герреро

Источник: составлено авторами на основе [9].

В четырехстадийной модели С. Финка кризис исследуется как продолжительное событие с достаточным количеством предупреждающих сигналов, которые предшествуют самому кризисному событию [10]. Он выделяет следующие стадии: вступительная, критическая, хроническая и стадия разрешения. На вступительной стадии роль антикризисного управляющего заключается в применении превентивного подхода, а именно в распознавании надвигающегося кризиса. Подходящая информация может быть найдена как через внутреорганизационный аудит, так и через внешний.

С. Финк предполагает, что само кризисное событие начинается с определенного повода, толчка, который запускает критическую стадию. Эту стадию можно охарактеризовать самим кризисным событием и возникшим из-за этого ущербом. На остроту кризиса влияет успешность подготовки на предыдущей стадии. Неправильное распознавание предупреждающих кризис-сигналов создает реактивную ситуацию, что повышает общую неопределенность.

Третья стадия модели С. Финка – хроническая. Этот этап указывает на то, что кризис имеет долгосрочные последствия, к которым можно отнести, к примеру, наблюдение за произошедшим событием со стороны средств массовой информации. Хотя единичное кризисное событие может произойти достаточно быстро, долгосрочные последствия этого инцидента могут протянуть жизненный цикл кризиса. Например, природные катастрофы длятся от нескольких дней до недели, а восстановление после них может затянуться на многие месяцы.

Финальная стадия в модели С. Финка – разрешающая. Она определяется завершением кризиса. Хотя организации зачастую видят это как цель, на самом деле это не то, к чему следует стремиться. Преждевременное заключение, что хроническая стадия закончилась, делает организации чувствительными к возрождению кризиса. Поэтому на предыдущих стадиях необходимо выработать надлежащую осмотрительность для уверенности в том, что регрессия не произойдет.

С. Финк не рассматривает антикризисное управление как циклический процесс. Разрешающая стадия в данной модели заканчивает кризис. Данная модель приведена на рисунке 5.

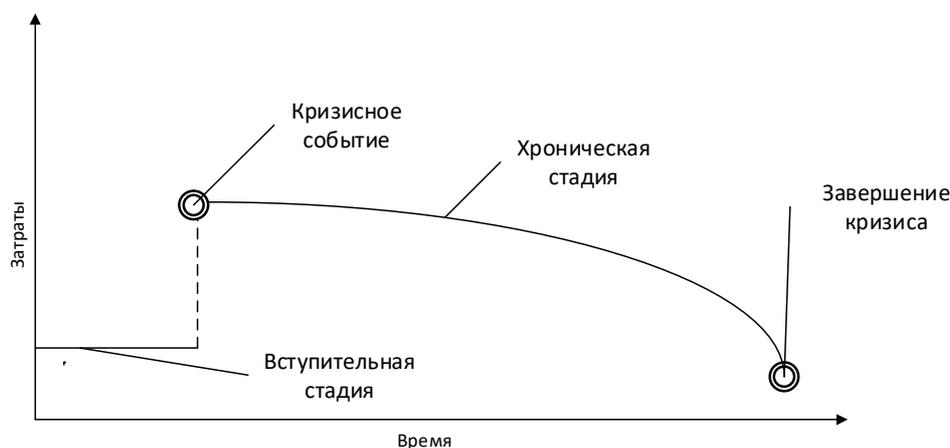


Рисунок 5. – Жизненный цикл кризис-менеджмента в модели С. Финка

Источник: составлено авторами на основе [10].

Я. Митроф разработал модель, которая разделяет антикризисное управление на пять стадий: обнаружение сигналов, исследование и предотвращение, сдерживание разрушений, восстановление, извлечение уроков [11].

Первых две стадии предполагают проведение профилактических докризисных мероприятий. На стадии обнаружения сигналов основной задачей менеджеров является определение разнообразных признаков кризиса во внешней среде организации. Этот этап подобен вступительной стадии в модели С. Финка. Следующая стадия исследования и предотвращения предполагает поиски уже известного кризиса и разработку путей его предотвращения. В модели Финка только намекается на то, что кризис можно избежать, в то время как в данной модели это утверждение даже не ставится под сомнение.

Следующая стадия сдерживания разрушений в модели Я. Митрофа мало отличается от последних трех этапов модели С. Финка. Здесь также описывается начало кризиса с определенного момента, трудности возвращения в докризисное состояние и разрешения кризисной ситуации. Стадия сдерживания разрушений, подобно хронической стадии С. Финка, фокусируется на шагах, предпринимаемых субъектами управления после возникновения кризисного события. Основные отличия между представленными моделями находятся на стадиях восстановления и извлечения уроков.

Во-первых, на стадии восстановления в модели Я. Митрофа подчеркивается оживление деловой активности организации, тогда как на хроническом этапе в модели С. Финка утверждается, что выход из кризиса для организации может проходить с переменным успехом.

Во-вторых, модель Я. Митрофа циклична. Стадия извлечения уроков позволяет организации включить тот опыт, который она накопила во время кризиса, в философию своей компании. В модели С. Финка

упрощенно утверждается, что стадия разрешения происходит, когда кризис больше не касается организации, в ней нет описания извлекаемых организацией уроков из произошедшего события.

Схематично модель Я. Митрофа показана на рисунке 6.

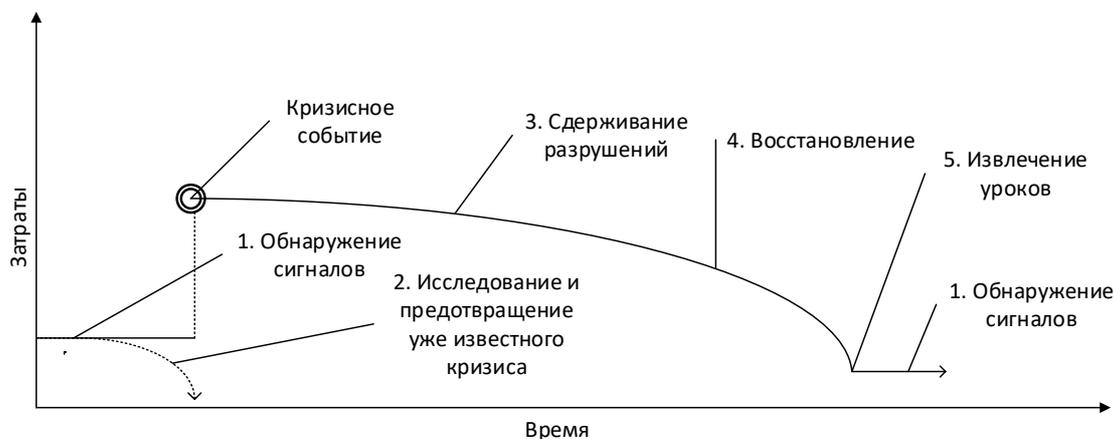


Рисунок 6. – Жизненный цикл кризиса и кризис-менеджмента в модели Я. Митрофа

Источник: составлено авторами на основе [11].

Все рассмотренные выше модели могут быть применены на практике, т.к. в них:

- выделены основные элементы системы антикризисного управления (кризисная команда в качестве субъекта и кризисный процесс как объект управления, цель создания и функционирования, функции системы, принципы функционирования, кадровые ресурсы, организационная структура, информационное обеспечение, методы и инструменты, обеспечивающие выполнение функции управления);
- определены основные функции и задачи, выполняемые ее элементами и самой системой (функции анализа, стратегического и тактического планирования, прогнозирования, контроля);
- модели имеют стадийный характер с описанием действий менеджеров на каждом этапе.

Поскольку все рассмотренные модели можно отнести к циклическим, то выделим три общих, характерных для всех этапа: предкризисный, кризисное событие, посткризисный.

Данная модель является базовой схемой стадий антикризисного управления. Т. Кумбс отмечает, что трехстадийная модель не имеет создателя, но, тем не менее, упоминается в трудах многих теоретиков и практиков антикризисного управления [12] (рис. 7).

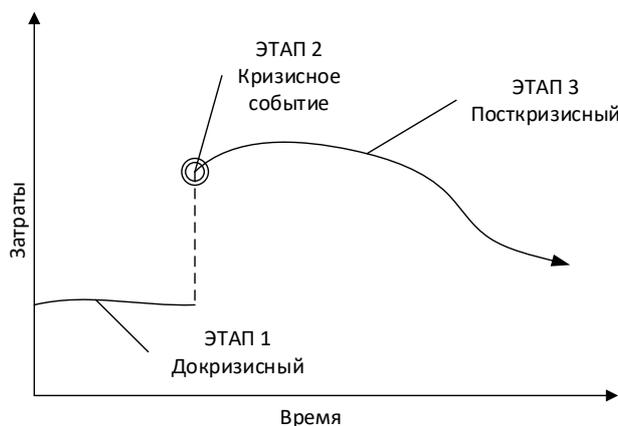


Рисунок 7. – Этапы антикризисного управления в обобщенной модели

Источник: составлено авторами на основе [12].

Охарактеризуем каждый из представленных этапов с точки зрения действий менеджеров, необходимых для урегулирования кризисной ситуации. Для этого составим обобщенную таблицу.

Таблица. – Систематизация моделей антикризисного управления с учетом его этапов

Этап	Основные черты	Цель антикризисного управления	Действия менеджеров	
Предкризисный	стабильность, равномерность, предсказуемость	предотвращение возникновения и развития кризиса	анализ и диагностика	<ul style="list-style-type: none"> – определить факторы, положительно и отрицательно влияющие на организацию; – оценить степень влияния каждого; – проранжировать по степени влияния
			разработка среднесрочной программы антикризисного управления	<ul style="list-style-type: none"> – определить/скорректировать стратегическую цель организации с учетом рассмотренных факторов; – разработать конкретные мероприятия по реагированию на предполагаемый либо неожиданный кризис
Кризис	нестабильность, сильная изменчивость, непредсказуемость	восстановление и обновление / ликвидация организации	реализация среднесрочной программы антикризисного управления и контроль	<ul style="list-style-type: none"> – документальное закрепление всех разработанных мероприятий; – инструктирование персонала о действиях при возникновении кризиса; – проверка работоспособности системы – провокация кризиса
			анализ и диагностика	<ul style="list-style-type: none"> – сбор финансовой информации; – экспресс-анализ информации и подсчет цифровых данных; – оценка результатов экспресс-анализа
			разработка оперативной программы антикризисного управления	<ul style="list-style-type: none"> – определить оперативную цель организации с учетом текущей ситуации и имеющихся ресурсов; – разработать несколько вариантов ответов на кризис; – выбрать мероприятия, позволяющие максимально быстро и эффективно отреагировать на кризис
Пострезисный	нестабильность, изменчивость чувствительность к управляющим воздействиям, относительная предсказуемость	восстановление и обновление / ликвидация организации	реализация оперативной программы антикризисного управления и контроль	<ul style="list-style-type: none"> – реализовать запланированные мероприятия; – ознакомить персонал с информацией по текущей ситуации; – снизить неопределенность и непредсказуемость ситуации в работе с основными стейкхолдерами; – завершить обществу об управляемости ситуации
			анализ и диагностика	<ul style="list-style-type: none"> – определить и следить за ключевыми факторами, отрицательно повлиявшими на организацию; – искать новые негативно влияющие на организацию факторы; – искать сильные стороны организации; – прогнозировать развитие организации с учетом разных вариантов течения ситуации
Пострезисный	нестабильность, изменчивость чувствительность к управляющим воздействиям, относительная предсказуемость	восстановление и обновление / ликвидация организации	разработка текущей программы антикризисного управления	<ul style="list-style-type: none"> – сформировать несколько целей организации с учетом разных вариантов течения ситуации; – разработать несколько планов действий; – оценить вероятность банкротства организации при каждом плане, выбрать оптимальный
			реализация текущей программы антикризисного управления и контроль	<ul style="list-style-type: none"> – попытаться реализовать наиболее благоприятный для организации план; – оценить реакцию банка; – скорректировать план

Источник: составлено авторами на основе [5–12].

На первом этапе затраты организации по предупреждению кризиса стремятся к некоей постоянной величине. Очевидно, если организация не предпринимает попытки предотвращения кризиса, то и затраты данного периода будут нулевыми. Длительность этого этапа может зависеть от возраста организации, ее готовности к кризису, уровня риска ее деятельности и др. В рассмотренных выше моделях этот период идентичен первым докризисным стадиям. Значит, действия менеджеров должны носить превентивный характер.

Второй этап характеризуется моментальностью и стремительным течением событий. Кривая (см. рис. 7) разрывается, затраты на регулирование кризиса перемещают ее значительно вверх. Если организация была готова к кризису, то разрыв на кривой будет небольшим либо сгладится. Данная стадия соответствует стадии зарождения в модели А. Гонзалеса-Герреро. Продолжительность этой стадии относительно других невелика. На нее влияет величина ущерба от произошедшего события, подготовленность организации к нему. На этом этапе основной целью менеджмента является минимизация ущерба при реагировании на кризис. Управление носит оперативный характер.

Третий этап начинается, когда снижается острота кризисной ситуации. Это положение можно охарактеризовать по-прежнему нестабильностью, изменчивостью, чувствительностью к управляющим воздействиям, относительной предсказуемостью, разнообразием вариантов действий. Если организация справилась с острой ситуацией кризиса и перешла на этот этап, то менеджерам стоит быть внимательными и готовыми к полному переосмыслению целей деятельности организации. Главным в антикризисном управлении на данной стадии является восстановление и обновление организации либо ее эффективная ликвидация. Управление носит текущий характер.

Таким образом, в рамках данного исследования применяется базовая трехстадийная модель антикризисного управления ввиду ее универсальности, достаточности и практической ценности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Букреев, А.М. Антикризисное управление : учеб.-метод. пособие / А.М. Букреев, М.Б. Шмырева. – Воронеж : Воронеж. гос. техн. ун-т, 2009. – 156 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2006. – 670 с.
3. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление : учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : ОмегаЛ, 2011. – 467 с.
4. Философский энциклопедический словарь [Электронный ресурс] / Академик : словари и энциклопедии. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy. – Дата доступа: 29.12.2016.
5. Коротков, А.В. Управление маркетингом : учеб. пособие / А.В. Коротков, И.М. Синяева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА. – 2005. – 463 с.
6. Поносова, Е.В. Эффективная модель антикризисного управления промышленным предприятием / Е.В. Поносова, А.Н. Пыткин // Российское предпринимательство. – 2013. – № 6. – С. 114–121.
7. Поносова, Е.В. Концепция факторной модели антикризисного управления предприятием / Е.В. Поносова, В.Б. Главацкий // Российское предпринимательство. – 2012. – № 16. – С. 28–33.
8. Burnett, J.J. A strategic approach to managing crises / J.J. Burnett // Public Relations Review. – 1998. – № 4. – PP. 475–488.
9. González-Herrero, A. An integrated symmetrical model for crisis–communication management / A. González-Herrero, C.B. Pratt // Journal of Public Relations Research. – 1996. – № 2. – PP. 79–105.
10. Fink, S. Crisis management: Planning for the inevitable. / S. Fink. – New York: AMACOM. – 1986. – 262 p.
11. Mitroff, I.I. Crisis management and environmentalism: A natural fit. / I.I. Mitroff // California Management Review. – 1994. – № 2. – PP. 101–113.
12. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. / W. T. Coombs. – 4th edition. – SAGE, 2015. – 241 p.

Поступила 10.10.2017

CRISIS MANAGEMENT SYSTEM: NATURE, STRUCTURE AND APPROACHES TO ITS MODELING

I. TETEREVA, N. BELORUSOVA

The relevance of the presented research lies, first, in the that in the literature there are a majority of approaches to crisis management system, as well as to its modeling. The article presents the analysis of approaches of A.M. Bukreev, O. Vihansky and E.P. Zharkovskaya to understand the essence and structure of the crisis management system. The problems of modeling the crisis management system are considered in the works of Korotkov A., A. Pytkin and E. Ponosova, J. Burnet, A. Gonzales-Guerrero, T. Coombs, S. Finck, J. Mitrof. There given a systematization of these approaches in a single three-stage model.

Keywords: crisis management, modeling, crisis, organization, system.