

УДК 65.016

**Е. М. Архипова,**факультет экономики, менеджмента, сервиса и туризма  
Омский государственный педагогический университет, Омск  
Научный руководитель: д-р экон. наук, доцент И. П. Герашенко

## Роль антикризисного управления в деятельности организации

В условиях современной рыночной экономики деятельность предприятий связана с неопределенностью социально-экономического развития, что повышает вероятность возникновения кризисных ситуаций в функционировании субъектов хозяйствования любых отраслевых сегментов. Кризис предприятия — это совокупность событий, угрожающих целям деятельности, жизнеспособности или самому его существованию.

Ключевые слова: кризис, экономика, риски, антикризисный менеджмент, управление.

**А**нтикризисное управление — это выявление угроз для организации и ее заинтересованных сторон, а также методов, используемых организацией для борьбы с этими угрозами. В связи с непредсказуемостью глобальных событий организации должны быть в состоянии справиться с потенциальной возможностью радикальных изменений в методах ведения бизнеса. Кризисное регулирование часто требует принятия решений в течение короткого периода времени, а зачастую и после того, как событие уже произошло. В целях уменьшения неопределенности в случае возникновения кризиса организации часто разрабатывают план кризисного регулирования [1, с. 45].

Любое предприятие, крупное или малое, может столкнуться с проблемами, которые могут негативно повлиять на его нормальную деятельность. Кризисы, такие как пожар, смерть генерального директора, террористическая атака, утечка данных или стихийные бедствия, могут привести к материальным и нематериальным издержкам для компании в виде потери продаж, клиентов и снижения чистой прибыли компании. Организации, которые эффективно внедрили план обеспечения бесперебойного функционирования в случае непредвиденных обстоятельств, могут смягчить последствия любого негативного события, которое может произойти. Процесс разработки плана обеспечения преемственности в случае кризиса называется кризисным регулированием [2, с. 62].

Для того чтобы иметь план обеспечения бесперебойного функционирования в период после кризиса, большинство компаний начинают с анализа рисков, связанных с их деятельностью. Анализ рисков — это процесс выявления любых неблагоприятных событий, которые могут произойти, и ве-

роятности их наступления. С помощью моделирования и случайных переменных с использованием моделей риска, таких как таблицы сценариев, риск-менеджер может оценить вероятность возникновения риска в будущем, наилучший и худший исход любого негативного события, а также ущерб, который может понести компания, если риск действительно произойдет. Например, риск-менеджер может оценить, что вероятность наводнения, происходящего в зоне деятельности компании, очень высока. Наихудшим сценарием наводнения будет разрушение компьютерных систем и жестких дисков компании, что приведет к потере соответствующих данных о заказчиках, поставщиках и текущих проектах.

Как только риск-менеджер узнает, с какими рисками он/она сталкивается с точки зрения возможных рисков и их воздействия на компанию, группа антикризисного управления разрабатывает план действий на случай возникновения чрезвычайной ситуации, если и когда она станет реальностью. Следуя приведенному выше примеру, в котором компания сталкивается с высокой вероятностью повреждения от наводнения, может быть создана резервная система для всех компьютерных систем. Таким образом, если произойдет наводнение, которое затронет компанию, она будет иметь запись своих данных и рабочих процессов, хранящихся в памяти. Хотя бизнес может замедлиться на короткий период времени, пока компания закупает новое компьютерное оборудование, полностью останавливать бизнес не удастся. При наличии антикризисного механизма компания и ее заинтересованные стороны могут подготовиться и хорошо адаптироваться к внезапным, неожиданным и неблагоприятным событиям [4, с. 29].

Антикризисное управление не обязательно то же самое, что управление рисками. В отличие от управления рисками, которое предполагает планирование событий, которые могут произойти в будущем, кризисное управление предполагает реагирование на негативные события во время и после их наступления. Например, нефтяная компания может иметь план действий в случае возможного разлива нефти, но, если такая катастрофа действительно произойдет, масштабы разлива, негативная реакция общественного мнения и затраты на ликвидацию последствий могут значительно варьироваться и превзойти ожидания.

Умение предотвращать кризисы можно развить за счет включения в рассмотрение всего цикла кризиса, не ограничиваясь одними процессами подготовки и реагирования. Антикризисное управление не должно начинаться с наступлением кризиса, поскольку в этом случае усилия по предотвращению большей части ущерба могут оказаться слишком запоздалыми. Эффективное антикризисное управление представляет собой единый комплекс процессов, начинающихся оценкой данных внутренних и внешних источников (такие данные могут указывать на возникновение изменений или наличие потенциального конфликта в среде деятельности организации). При этом при проведении оценки крайне важно избегать субъективности. Это гарантирует тщательное рассмотрение рисков советом директоров и высшим руководством, даже в тех случаях, когда по мнению руководства вероятность реализации таких рисков мала. На самом

деле, хорошей отправной точкой приложения усилий может стать работа с теми видами кризисов, которые руководители рассматривают как исключительно маловероятные [3, с. 43].

Для решения проблем, в результате которых организация может оказаться в ситуации непростого выбора, можно использовать большинство принципов и подходов, которые применяются в случае полномасштабного кризиса. Сюда относятся следующие действия:

- организация реагирования, возглавляемого руководством, или создание управленческой команды;
- привлечение необходимых внутренних и внешних ресурсов для обеспечения поддержки управленческой команды;
- смягчение возможных последствий посредством применения техник разработки сценариев и методов планирования действий на случай чрезвычайных ситуаций;
- разработка и при необходимости активация программы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Заблаговременное осуществление этих действий может помочь организации предотвратить кризис. Если несмотря на предпринятые действия кризис все же разразился, то в этом случае необходимо тщательно проанализировать все факторы, которые привели к его возникновению и ускорили его наступление, а затем сформировать новые операционные и управленческие механизмы для укрепления общей способности организации к реагированию в аналогичных кризисных условиях.

1. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент. Полный курс : учеб. пособие / пер. с англ. — СПб. : Экономическая школа, 2014. — 542 с.
2. Воробьев П. Д. Стратегия выхода из кризиса // Проблемы теории и практики управления. — 2019. — № 6. — С. 112.
3. Дрозбина Л. А. Финансы : учеб. пособие. — М. : ЮНИТИ, 2015. — 527 с.
4. Кот А. Д. Предотвращение кризисов: этапы и проблемы // Менеджмент в России и за рубежом. — 2017. — № 4. — С. 82.