

*Рис.* ***5.1.* Факторы рискованного развития**

***Вопросы для размышления:***

1. *Причины рискованного развития, объективные и субъективные?*
2. *Роль управления в рискованном развитии?*
3. *Следует ли избегать риска? В каких ситуациях?*

это не может не отражаться на состоянии отдельной организации. Но на каждой это отражается по-разному. Все зависит от характера организации и области ее деятельности (государственная, частная, крупная, малая, коммерческая, производственная и пр.), а также от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, професси­онализм управления, персонал, социальная атмосфера и др.). Орга­низация может успешно противодействовать внешним кризисным явлениям или, наоборот, реагировать на них в сторону усиления отрицательных последствий в собственном состоянии.

Для каждой организации существует свое соотношение внешних и внутренних факторов кризиса. И это в практике управления должно быть предметом специального анализа. При возникновении кризиса в России наблюдалась весьма заметная картина дифференциации различных организаций по степени проявления собственного кри­зиса. Одни оказались буквально мгновенно на грани разрушения и исчезновения, другие долгое время сопротивляются кризисным

явлениям, третьи находят возможности использовать положение во благо себе, «ловить рыбку в мутной воде», процветать, может быть временно, в сумятице общих кризисных явлений. Чем это объясня­ется? Многими причинами. Среди них есть и такие: антикризисный потенциал, профессиональное управление, стечение обстоятельств, повышенная экономическая активность и удачный риск. Все это внутренние факторы, которые противостоят внешним и использу­ются для их нейтрализации.

Возможно и такое положение, при котором организация входит в глубокий кризис даже при весьма благоприятной внешней экономи­ческой обстановке. Причиной также могут быть внутренние фак­торы развития, такие, как деловые и социально-психологические конфликты, неэффективная организация работы, низкий професси­онализм персонала, старение технологии, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, неудачный маркетинг и многие другие.

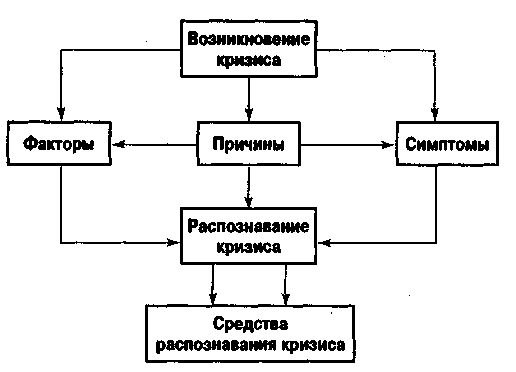
**5.2. Возникновение кризисов в организации**

Факторы возникновения кризисов в организации могут быть раз­личными. Но очень важно видеть симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие про­граммы антикризисного управления. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса (рис. 5.2).

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и разви­тие организации. Так, анализ показателей фондоотдачи, производи­тельности, эффективности, энерговооруженности, финансового состояния или таких, как текучесть персонала, дисциплина, удовле­творенность трудом, конфликтность и другие могут характеризовать положение производственной организации относительно наступления кризиса. Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей.

Но что может быть симптомом кризиса? Симптомом кризиса является как состояние показателя, так и тенденции его изменения. При этом состояние показателей может оцениваться и относительно установленной нормативной величины (допуски изменений), и от­носительно друг друга.

Симптомом кризисного развития может быть либо несоответст­вие показателей закономерным соотношениям либо временные па­раметры, например темп роста производительности труда должен



*Рис.* ***5.2.* Возникновение и распознавание кризиса**

***Факторы*** — *настораживающие события.*

***Симптомы*** — *проявление кризисных явлений.*

***Причины*** — *источники возникновения кризиса.*

***Распознавание кризиса*** — *обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса,*

*определение его содержания, свойств и характера.*

***Средства*** — *интуиция, опыт, специальные знания, анализ, исследования,*

*диагностика.*

опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, увеличивается опасность кризиса.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Причины не­редко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков. Симптом — это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кри­зиса, но по которым эти причины можно установить. Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

Фактор кризиса — событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

Причина кризиса — события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Например, инфляция является фактором кризиса, причиной ин­фляции может быть увеличение массы денег, связанная с большим государственным долгом и невозможностью его погашения в оп­ределенный период времени. Симптомом же кризиса могут быть,

например, использование долларов в расчетных операциях, не­оправданный и неумеренный рост заработной платы, повышение цен и пр.

В организации факторами кризиса могут рассматриваться сниже­ние качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам. Причиной могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования. Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно по­дойти и с системологических позиций. Любая организация является системой, потому что состоит из взаимосвязанных элементов, час­тей, компонентов и пр. и представляет собой целостность. При этом развитие организации, даже при ее количественном росте, не изме­няет общих характеристик ее целостности, если, конечно, не проис­ходит ее разрушения.

Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают ста­тическую и динамическую устойчивость. Факторы, влияющие на устойчивость системы, могут быть внешними и внутренними. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами, то внут­ренней.

В условиях плановой системы хозяйствования устойчивость про­изводственно-экономических структур достигалась в основном внеш­ними факторами, т. е. любые или почти любые дестабилизационные процессы гасились извне. Причем механизмы приведения системы в стабильное или квазистабильное состояние могли быть самыми раз­ными: дополнительная экономическая поддержка, замена директора, корректировка планов, адиминистративная реорганизация произ-~ водства и др.

В этом случае устойчивость деятельности предприятия достига­лась управлением извне и кризис не наступал. Это не значит, что проблема устойчивости не существовала. Она просто перемещалась на отраслевой, региональный и государственный уровни и всегда решалась сверху. Все производимые ранее реформы касались прежде всего более высоких уровней, т. е. государственных (региональных) и отраслевых. Достаточно привести факты организации совнархозов, укрупнения (разукрупнения) министерств, внедрения генеральных

схем управления, разработки общегосударственной системы авто­матизированного управления. Механизмы регулирования устойчи­вости жизнедеятельности производственно-экономических систем на уровне предприятий при этом почти не изменялись. Устой­чивость обеспечивалась гашением любых несанкционированных отклонений в системе включением механизмов государственного управления экономикой.

Рыночная экономика требует помимо внешних еще и внутрен­ние механизмы обеспечения устойчивости функционирования и развития организации (предприятий, фирм, компаний и пр.). Это, помимо всего прочего, — принцип функционирования самооргани­зующихся систем. В этом случае управление организацией происхо­дит на основе анализа собственных действий в окружающей среде (окружающая среда здесь понимается расширенно — это и рынок, и администрация региона, в котором функционирует предприятие, и природа, на которую воздействуют технологические отходы и т. д.). Принцип обратной связи одинаково важен как в управлении в макромасштабах, так и в микроуправлении.

Устойчивое состояние системы может быть, в свою очередь, ста­бильным и квазистабильным. Под стабильным состоянием системы понимают такое состояние, когда ни одна ее структурная составля­ющая не находится в переходном периоде, или, другими словами, все структурные составляющие функционируют (осуществляют про­цессы жизнедеятельности) устойчиво. Под квазистабильным состо­янием системы понимают такое состояние, когда по крайней мере одна ее структурная составляющая находится в переходном периоде, но при этом на состоянии системы это либо вообще не сказывается, либо сказывается настолько незначительно, что исходя из целей изучения системы таким положением можно пренебречь. В систе-мологии существует положение, что сложные системы всегда нахо­дятся в квазистабильном состоянии. Социально-экономические сис­темы — это суперсложные системы, и поэтому для них не действуют законы, связанные с действием стабильных систем (к таким систе­мам в отдельных случаях можно отнести физические и технические системы).

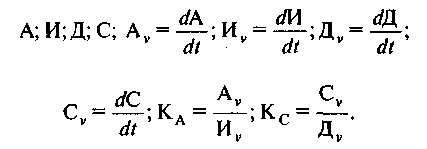
В определении стабильных и квазистабильных состояний ис­пользовалось понятие «переходный период». Под переходным пери­одом будем далее понимать такой период, когда система или какой-либо ее значимый показатель изменяется качественным образом. Это определение, конечно, весьма общо, но в дальнейшем оно будет уточнено и объяснено.

Очевидно, что переходный период может повлиять на систему (ее состояние) либо отрицательно, либо положительно, т. е. либо ухуд­шит, либо улучшит ее состояние. Когда речь идет об улучшении или ухудшении, то эти оценки вольно или невольно становятся в какой-то степени субъективными. Далее будет рассмотрен вариант, бази­рующийся на критериях, позволяющих в значительной мере объек­тивизировать оценки влияния переходных периодов на состояние системы.

Критериями переходных периодов предлагается использовать сле­дующие понятия:

* процесс адаптации (А), который показывает, как система при­спосабливается к происходящим изменениям (И) в окружающей среде и в самой себе;
* процесс деструктурирования (Д), который показывает как система снижает свою сложность (обычно изменение сложности в естественных науках измеряют величиной энтропии);
* процесс синергообразования, или синергический процесс (С), который показывает, как система увеличивает свою сложность.

Для описания уровней переходных процессов нужны не только абсолютные величины критериев А, И, Д и С, но и скорости их изменения и соотношения между скоростями. Таким образом, мате­матическая модель переходного периода включает в себя следующие показатели:



Из перечисленной номенклатуры показателей будем пользоваться двумя: коэффициентом адаптации — КА и коэффициентом синер­гии — Кс. Для каждого уровня переходного периода направления изменения значений коэффициентов будут своими.

Анализ переходных периодов показывает, что в самом общем виде в зависимости от степени изменений, происходящих заданный интервал времени, все переходные периоды можно классифициро­вать тремя уровнями.

♦ Первый уровень, далее его будем называть гомеостатическим, связан с такими изменениями, которые отражаются только на пове­дении системы, но не изменяют ее структуры и элементного состава. Для него в зависимости от направления изменений будем иметь:



— изменения, отрицательно влияющие на показатели состояния системы,

Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в перестроеч­ном, или переломном, периоде;

— изменения, положительно влияющие на показатели состояния системы,



Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в преобразова­тельном периоде.

♦ Второй уровень, далее его будем называть инновационным, связан с такими изменениями, которые отражаются на структуре и и элементном составе системы. Для данного уровня переходного периода и направления изменений значения коэффициентов будут:

— изменения, отрицательно влияющие на показатели состояния системы,



Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям будем считать, что система находится в кризисном периоде, или просто в кризисе;

— изменения, положительно влияющие на показатели состояния системы,



Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в комфортиза-ционном периоде.

♦ Третий уровень, далее его будем называть бифуркационным, связан с такими изменениями, которые значительным образом от­ражаются на структуре и элементном составе системы. Для данного уровня переходного периода и направления изменений значения коэффициентов будут:

— изменения, отрицательно влияющие на показатели состояния системы,

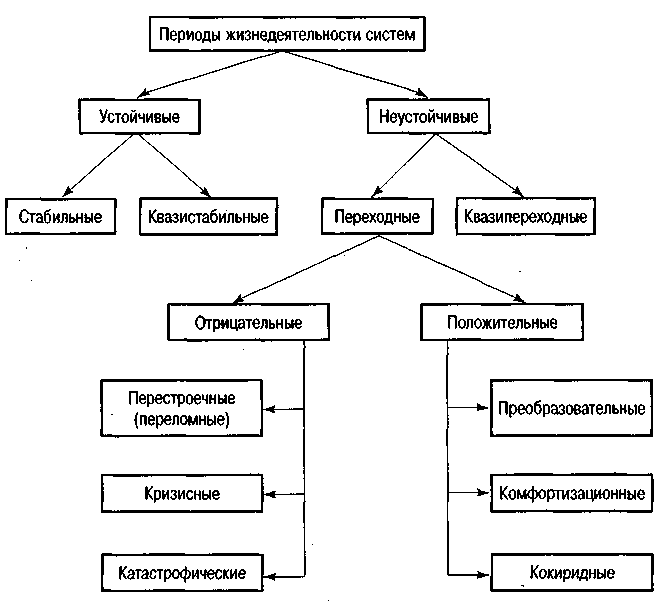


Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в катастрофи­ческом периоде;

— изменения, положительно влияющие на показатели состояния системы,



Если в изучаемый период состояние системы соответствует этим зависимостям, будем считать, что система находится в кокиридном периоде (рис. 5.3).



*Рис. 5.3.* **Кризис в общей структуре переходных процессов**

Анализ сложных систем показывает, что, как правило, переход­ные периоды для ее структурных составляющих оказывают различ­ное влияние на их состояние. Например, распад СССР в 1991 г. по критериальным оценкам можно отнести к катастрофическому событию (для СССР как системы в целом), в то же время для

политических и экономических элит многих составляющих (в этом случае структурными составляющими на подсистемном уровне яв­ляются отделившиеся республики) распад был комфортизационным периодом (не в период распада, а в более поздние периоды некоторые элиты попали в кризисные ситуации).

Естественно, что на предложенные объективные процессы могут накладываться субъективные факторы, которые связаны с состо­яниями, отличающимися от принятых. Например, первоначальная система по внешним изменениям попала в кокиридный период и какое-то время функционировала в нем нормально, т. е. соответст­вовала критериям КА > 1; Кс >> 1, но затем из-за того, что система оказалась неподготовленной к таким изменениям, величины крите­риев приобрели значения КА < 1; Кс >> 1, т. е. система частично оказалась в кризисном периоде.

В результате жизнедеятельности систем происходит изменение тенденций их существования. Периоды изменения тенденций жиз­недеятельности систем в результате исчерпания внутренних возмож­ностей системы (потенциала системы) или же под воздействием внешних факторов являются переходными периодами или, согласно принятой классификации, в отдельных случаях кризисами. В связи с этим необходимо опираться на классификацию переходных пери­одов, связанных с изменениями тенденций при описании жизнеде­ятельности циклическими моделями.

Для менеджмента знания о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы служат основой для разработки ме­роприятий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий. Для этого необходимо (рас­смотрение антикризисного управления производится в технологи­ческих категориях) знание о том, на каком этапе жизненного цикла находится система, какой вид переходного периода ожидается (может быть в отдельных случаях совокупность видов) и какой глубины процессы прогнозируются. Все это предопределяет использование циклических моделей жизнедеятельности изучаемых систем, а про­изводственная система (организация, фирма, предприятие и т. д.), как и система любой другой природы и назначения, подчиняется циклическим законам жизнедеятельности.

**5.3. Тенденции циклического развития организации**

В развитии социально-экономической системы (организации) существует множество циклов. Они переплетаются, накладываются или расходятся различными своими фазами. Поэтому и составляет

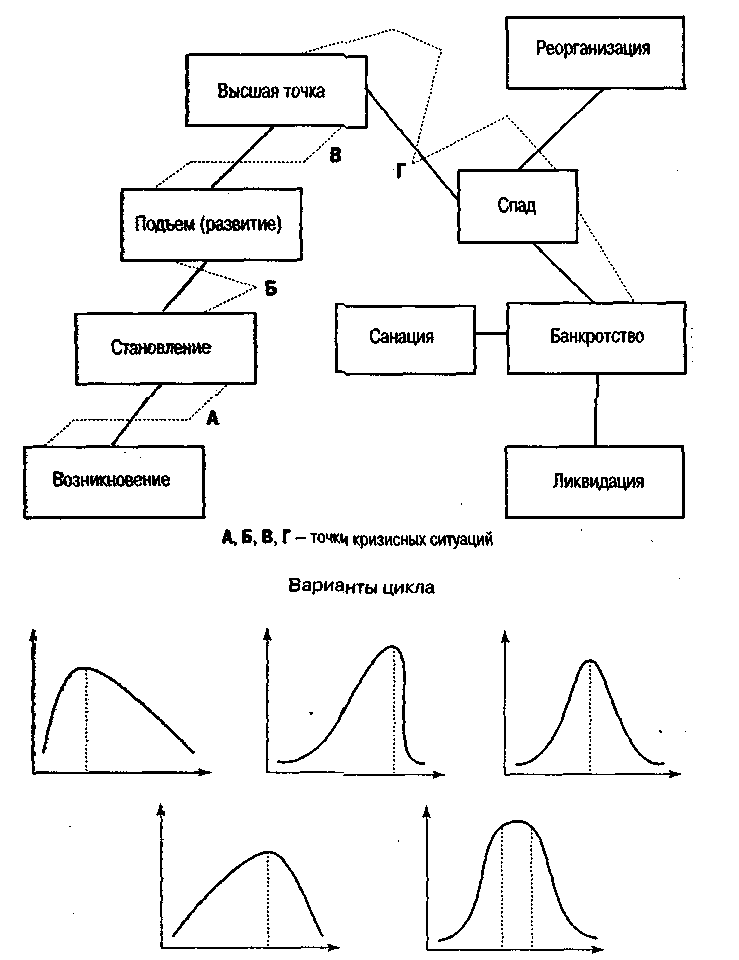
определенные трудности исследование процессов функционирова­ния социально-экономических систем и тенденций их развития.

В настоящее время в литературе существуют различные подходы к выделению циклов развития социально-экономических систем. Один из наиболее рациональных заключается в выделении пяти-этапного цикла развития (рис. 5.4). Каждому из этапов соответст­вуют определенные особенности состояния социально-экономичес­кой системы (будем в дальнейшем рассматривать ее на примере фирмы). Эти особенности характеризуют и тип организации фирмы.

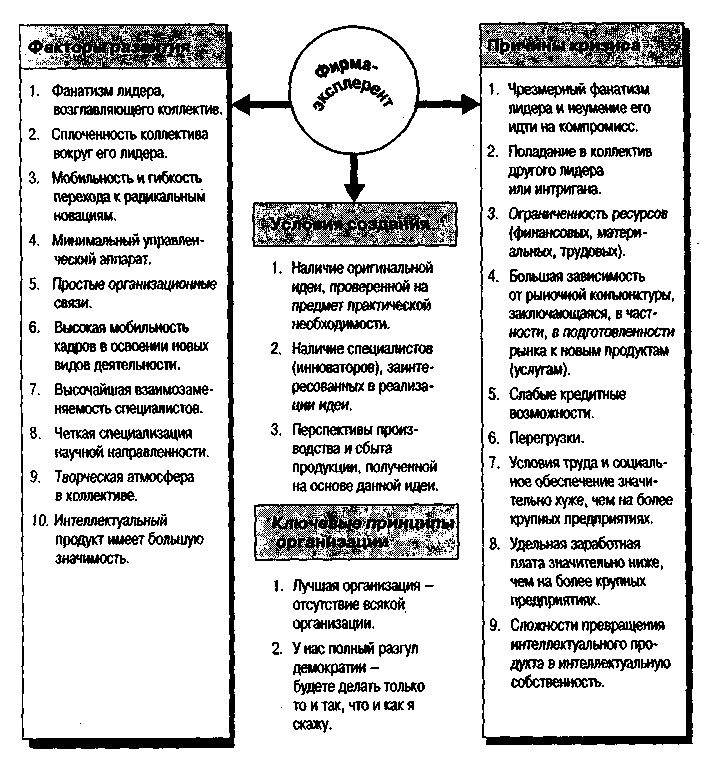
Первый этап имеет название *эксплерентного.* Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирова­ние ее первоначальной структуры. Это этап скрытого, латентного развития будущей целостности. Еще не оформились признаки пол­ной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные харак­теристики. Фирма, хоть еще и не сложилась окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы, новые идеи или услуги, зондирует рынок на предмет спроса. Это, как правило, рис­кованная деятельность. Поэтому здесь существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть уже на этом этапе ее возникновения. Это может быть кризисом быстротечным и сравнительно легким. К нему готовы, и есть прикрытие. Фирма пока находится в структуре другой фирмы, более крупной и устой­чивой.

Такие организации (фирмы) имеют название «эксплерентных». Это еще не фирма в полном смысле этого слова. Эксплерентные организации характеризуются коллективом весьма инициативных людей. Лидером этого коллектива является человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом, имеющий сильный и во­левой характер. Это антрепренер, т. е. человек, способный по своим качествам предприимчивости начинать новое дело, почувствовать его экономическую перспективность. Начинать дело трудно и опасно. Здесь необходима решительность и воля, доверие и уважение, актив­ность и настойчивость (рис. 5.5).

При удачном развитии событий организация (фирма) продол­жает расти и увеличиваться и вступает в новый этап — *патиентный.* В связи с тенденциями роста он требует перестройки структуры, дифференциации функций управления, повышения эффективности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стра­тегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. Чаще всего этот этап рассматривается как этап количественного роста,



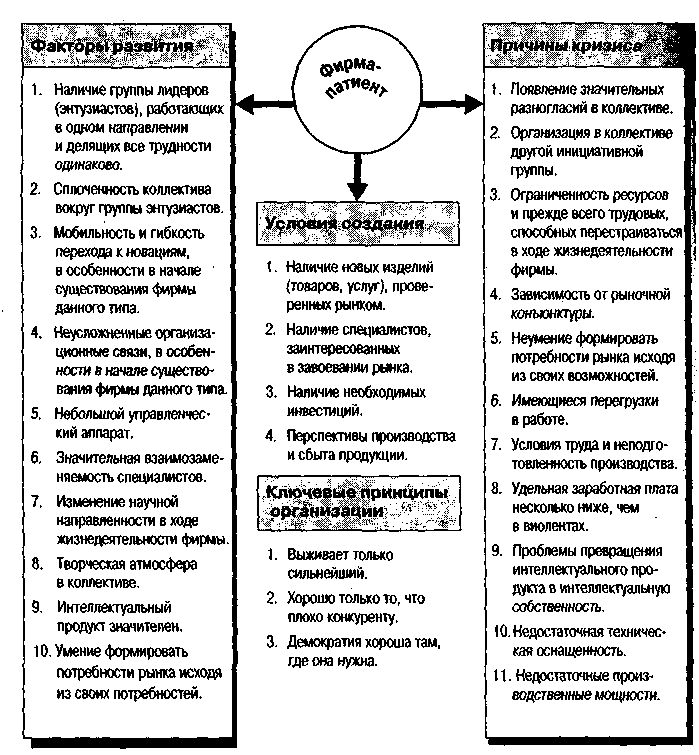
*Рис. 5.4.* &изненнь\*й цикл организации — зоны промежуточного и заключительного кризисов



*Рис.* ***5.5.* Характеристика фирмы-эксплерента**

и вся перестройка в управлении фирмой связана с количественными изменениями. На этом этапе также существует опасность кризиса. Но она незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями. Фирмам в основном угрожают внешние причины, внешние циклы развития экономики или политические причины. На этом этапе фирма может вырасти до нескольких тысяч человек и этот рост оказывается оправданным, он вызывается по­требностями развития (рис. 5.6).

Третий этап развития организации называется *виолентным.* В этот период организация достигает зрелого состояния, устойчивого по-



***Рис. 5.6.* Характеристика фирмы-патиента**

ложения на рынке. Конкурентоспособность ее высока, она чувст­вует себя уверенно. Фирмы-виоленты — это фирмы с силовой стра­тегией, работают, как правило, в области большого бизнеса, харак­теризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции.

Фирмы-виоленты могут выступать в трех видах: национального виолента, интернационального виолента, деструктурированного виолента.

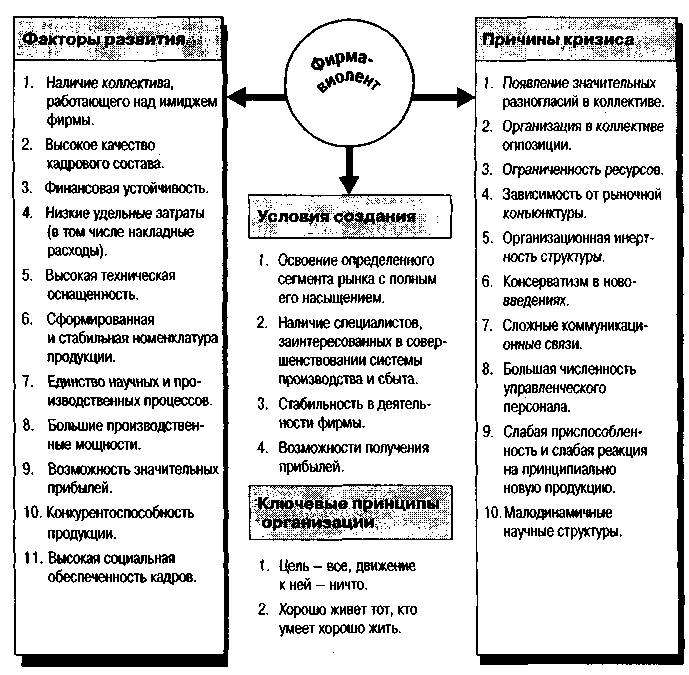
Национальные виоленты почти всегда организуют венчурные, в том числе экплерентные фирмы, связанные с разработкой нового

продукта или дизайна, новыми организационными структурами про­дажи и производства. По оценкам специалистов, общее количество национальных виолентов в промышленной сфере должно быть не более 20%, в противном случае ослабнет «подпитка» развития новыми идеями, продукция или услуги могут быстро устаревать морально.

По достижении определенного предела (например, фирма уже утвердилась на рынке, имеются достаточные технологические и финансовые возможности) фирма, как правило, принимает реше­ние об осуществлении дальнейшего развития в виде освоения новых рынков сбыта, организации нового производства, стратегических разработок технологии и пр.

Жизнедеятельность фирм на стадии национального виолента подробно исследована швейцарским ученым X. Фризенвинкелем. Некоторые группы крупных национальных виолентов, несмотря на свои размеры, не утрачивают способности к быстрому росту. Они динамичны и дают наиболее яркие примеры агрессивной конкурен­ции в верхнем эшелоне (их состояние определяется как состояние «гордого льва»). Особенности их позиций на рынке часто связаны с обладанием технологическими и организационными преимущест-нами в конкретной области производства и экономической деятель­ности. Стремление полностью использовать выгоды часто заставляет эти фирмы выступать возмутителями спокойствия, делает их мини­мально заинтересованными в сотрудничестве с другими гигантами (рис. 5.7).

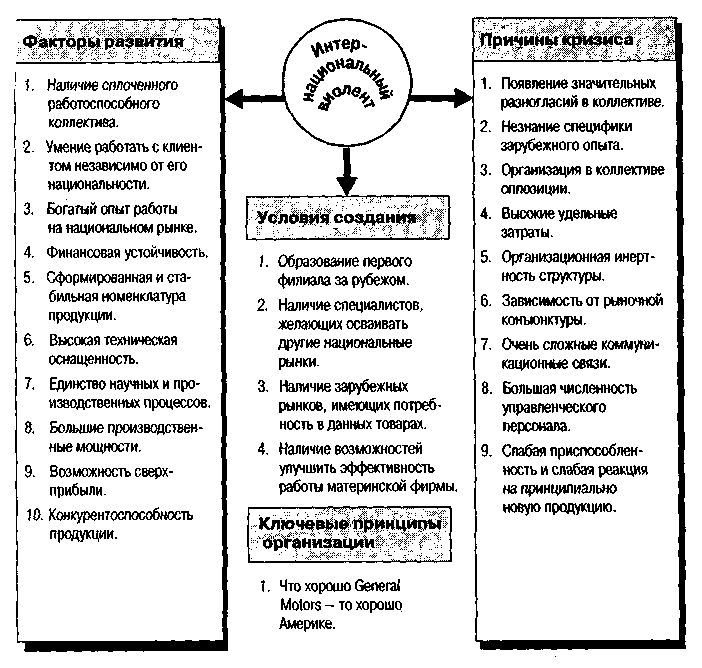
В процессе развития компании нередко утрачивают былой ди­намизм, обретая взамен устойчивую стабильность (их положение называют позицией «могучего слона»). Последняя обеспечивается преимущественно тремя факторами: большими размерами, дивер­сификацией, наличием широкой международной сети филиалов. В условиях жестокой конкуренции трудно оставаться постоянно первым в создании новшеств, но широкий в ассортиментном и географическом отношении охват рынка позволяет стать менее за-нисимым от исхода конкурентной гонки. Ни одно новшество, реа­лизованное соперниками, не затронет всех сегментов рынка. Следо­вательно, всегда остаются возможности догнать конкурентов. Часто «слоны» вполне сознательно избегают чести быть первыми. Ведь риск у первопроходца всегда велик. Они пускают в ход свои гигант­ские возможности, только когда успех уже наметился, и нередко при тгом оттесняют новатора. Таким образом, интернациональный вио-лент возникает как продолжение развития национального посредст-ком открытия филиалов за рубежом, освоения других национальных рынков сбыта. Интернациональный виолент вынужден действовать



***Рис. 5.7.* Характеристика фирмы-виолента**

по правилам мирового рынка (рис. 5.8). Для России в этом плане есть специфическая проблема, решение которой не осуществимо к настоящему времени. Суть проблемы заключается в том, что более развитые в экономическом отношении страны стремятся перевести в Россию экологически грязные производства, что в конечном счете ставит под угрозу национальную безопасность страны.

Закат монополии связан с состоянием, по образному выраже­нию, «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, фирма постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки. Причиной такого этапа развития может быть и часто бывает распыление активности по слишком широкому кругу направлений, усложнение организаци-



*Рис.* ***5.8.* Характеристика интернационального виолента**

онной структуры, омертвление значительной части капитала в утра­тивших перспективу производствах.

Но ситуация не является безнадежной. Выход состоит, как пра­вило, в дезинвестициях, в безжалостном избавлении от убыточных производств и снижении издержек в сохраняемых предприятиях. Уменьшив свои размеры, фирма получает возможность финансового оздоровления.

При этом возможна и такая ситуация. Попавшая в полосу кри­зисного развития фирма нередко утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом раз­витии, превращаясь в деструктурированный виолент.

Четвертый этап называется *коммутантным.* Он представляет со­бой состояние фирмы в период упадка, старения, когда наиболее

значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются, а раз^  
витие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, теряе1  
смысл, заходит в тупик. Структура имеет тенденцию к упрощении^  
свертыванию, а выросшие и окрепшие конкуренты занимают бояь-<  
шее жизненное пространство и более эффективны. ;

Так появляются фирмы-коммутанты, осуществляющие средний  
и малый бизнес, ориентированный на удовлетворение конкретных  
региональных потребностей, индивидуализированный подход к кли­  
ентам, использование достижений фирм-виолентов. *i*

Коммутанты работают на этапе падения цикла выпуска какого-,!  
либо вида продукции. Как правило, это фирмы, отжившие свой век!  
и занимающиеся выпуском продукции или услуг, либо частично 1  
устаревших, либо имеющих ограниченный спрос в рамках только  
национального или регионального рынка. .i

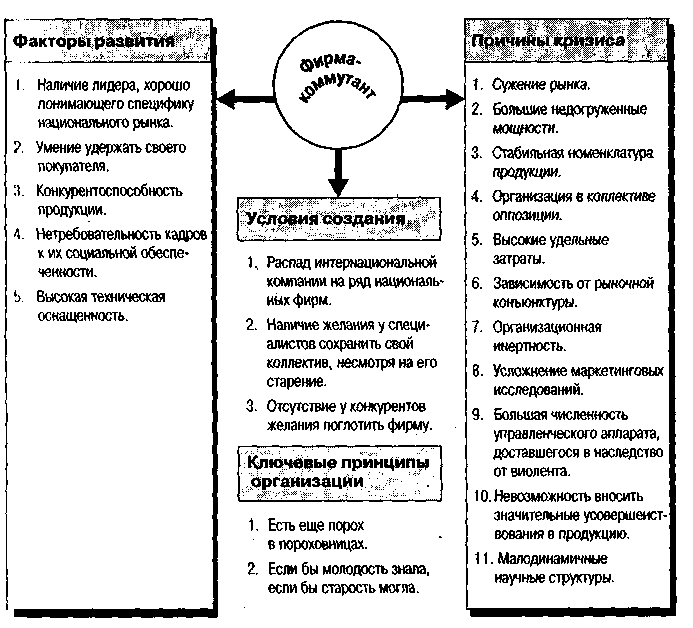
Это могут быть как крупные и средние, так и малые фирмы. Их ; научно-техническая политика требует принятия решений о свое­временной постановке продукции на производство, о степени техно­логической освоенности изделий, выпускаемых виолентами, о целе­сообразных изменениях в них согласно требованиям специфических потребителей (рис. 5.9).

Пятый этап называется *леталентным.* Он характеризуется дест-руктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежнем виде. На этом этапе появляются фирмы-леталенты. Это фирмы, распадающиеся в связи с невозможностью их эффективного функ­ционирования, или фирмы, на которых происходит диверсифика­ция с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала. Такие глубокие изменения, естественно, могут породить целую гамму осложнений самого различного характера, в том числе и рыночных позиций.

**5.4. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации**

Для менеджмента знание о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы служит основой для разработки меро­приятий по предотвращению или смягчению отрицательных и уси­лению положительных последствий.

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникает в переходные периоды развития фирмы, в периоды между этапами цикла развития. Такие периоды можно рассматривать в виде мёжэтапТ1НХТтртзтдессШ"п~ерехода фирмы из одного состояния в другое (рис. 5.10).

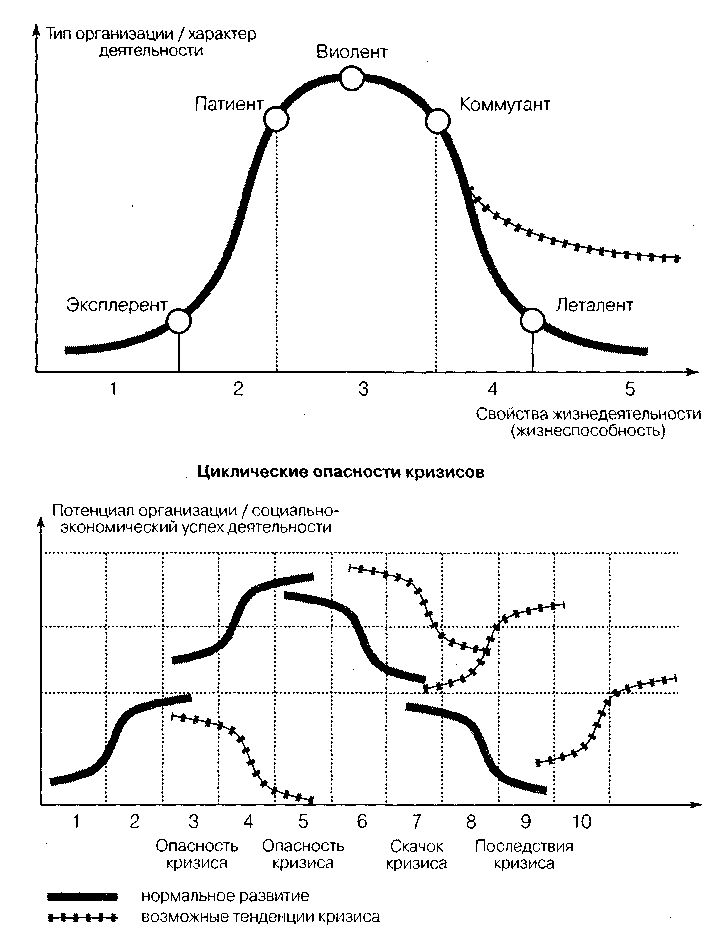


*Рис. 5.9.* **Характеристика фирмы-коммутанта**

Первый переходный период — *зарождение потенциала развития.* Он предшествует этапу появления фирмы в качестве эксплерента. Этот период характеризуется процессами зарождения новой фирмы ii среде уже функционирующей старой или исходной. Он влияет на 1-е жизнедеятельность и это влияние противоречиво: иногда болез­ненно, иногда благотворно. Чаще всего положительные и отрица­тельные моменты тесно переплетаются.

Возникновение потенциала развития рождает опасность кризиса. Кризис характеризует ключевое противоречие развития. Но не всегда тго опасность разрушительного кризиса. Это может быть кризис обновления, кризис ускорения, кризис поиска.

Возникновение потенциала новой фирмы, как правило, связано с общей экономической ситуацией в регионе или стране, где пред­полагается ее действие. Этот период похож на предпринимательство



*Рис.* ***5.10.* Циклы нормального развития организации (фирмы):**

1 — область зарождения и накопления потенциала;

2 — область возрастающего развития; 3 — область стабильности

и опасности циклического кризиса; 4 — область циклического

кризиса; 5 — область послекризисного состояния

и области малого бизнеса: рождение идеи и первые осторожные таги в ее реализации; повышенная предпринимательская актив­ность и повышенная вероятность промаха, отрицательного кризис­ного эффекта.

Кризисы при возникновении эксплерентов, как правило, незна­чительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или в отдельном регионе. Это связано с тем, что эти фирмы в большинстве своем малочисленны по персоналу, ее рыночные позции незначительны, они готовы к неудаче. Во многих странах существует государственная поддержка таких фирм (малое предпринимательство), потому что они являются важной сферой предпринимательской активности в области инноваций, реагирования на изменения по­требностей и спроса.

Но если количество эксплерентов, попадающих в кризисную си­туацию, начинает превышать критическую массу, могут возникнуть отрицательные, так называемые системные (эмерджентные и синер-гические), эффекты, оказывающие уже существенное влияние на жизнедеятельность отдельного региона, социальную напряженность в нем.

Из-за того, что эти фирмы невелики по количеству занятых и часто бесприбыльны, в особенности в начале своей деятельности, они не могут содержать отдельную структурную единицу, специали­зирующуюся на прогнозировании предотвращения и минимизации потерь от кризиса. Поэтому менеджеры эксплерентных фирм должны владеть азами прогностики, теории кризисов и быть экономически грамотными.

Без перечисленных знаний успех деятельности фирм маловеро­ятен. Умение менеджеров прогнозировать и предотвращать возмож­ные кризисы все более и более становится значимым фактором в успехе экономической, маркетинговой и вообще управленческой деятельности. Поэтому необходимо уделять большое внимание спе­циальной подготовке по антикризисному управлению менеджеров различных фирм, но особенно тех, в которых существует повышен­ная опасность возникновения кризиса, рискованных компаний.

Исчезновение значительной части фирм и особенно вновь воз­никших и получивших юридический статус фиксируется статисти­кой многих стран. Английские исследователи отмечают, что до конца второго года доживает не более 20—30 % вновь возникших фирм.

Второй переходный период — *становление.* Он характеризуется реальным появлением новой фирмы как самостоятельной организации в экономической среде, имеющей некоторые рыночные позиции, юридическое оформление. Для патиентов проблемы возможности

кризиса изменяются радикальным образом. Начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала.

Патиенты вырастают из эксплерентов и в зависимости от стадии развития они могут быть либо близки по влиянию на рынок к эксплерентам (начальная стадия развития патиента), либо соответ­ствовать виолентам (заключительная стадия развития патиента) и, как показывает практика, количество неудач у этих фирм колеблет­ся от 40 до 80%. Это связано с тем, что быть у руля управления патиентов и эксплерентов не одно и то же.

Особенность развития патиентов заключается в том, что они крайне агрессивны в своих действиях и не обращают внимания на внешнюю среду. Это связано с тем, что патиентаМ необходимо «за­хватить» определенную нишу рынка и доказать свою состоятель­ность. Эти фирмы с точки зрения решения вопросов предотвраще­ния кризисов наиболее трудноуправляемы. Их агрессивность может компенсироваться только предпринимательской культурой всего об­щества.

Третий переходный период называется *утверждением.* Он харак­теризуется закреплением позиций фирмы на рынке, появлением определенных конкурентных преимуществ и реализацией их в пове­дении на рынке. В этот период фирма самоутверждается на рынке, но во внутренних процессах развития возможно появление потен­циала отделения от нее другой фирмы или разделения ее на само­стоятельные фирмы. Ведь виоленты являются наиболее крупными, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию фир­мами. И для них существует опасность кризиса. Она заключается в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, характерной для крупных фирм, социально-психологических мо­ментах, инновационной успокоенности менеджеров.

Банкротство или распад таких фирм могут привести к тяжелей­шим, причем не только экономическим, последствиям как в регио­не расположения фирмы, так и в масштабах мировых экономичес­ких отношений. Поэтому необходимо регулирование развития этих фирм как на региональном, так и на государственном уровнях. Они особенно нуждаются в антикризисном управлении, которое должно учитывать и национальные интересы, и мировые тенденции разви­тия экономики.

Кризис виолента нарушает не только баланс на рынке, но и вызывает серьезные осложнения в социальной сфере. В большинст­ве стран законодательство о банкротстве, как правило, ориентиро­вано именно на этот тип.

В России законодательная база и опыт по решению проблемы банкротств только начинают формироваться. И процессы эти про­ходят противоречиво. Необходимо учитывать большой спектр фак­торов — социальных, экономических, экологических, научно-тех­нических.

Четвертый переходный период называется *периодом падения.* Он характеризуется снижением большинства важных показателей жизне­деятельности фирмы. Вообще падение основных показателей — это уже не опасность, а признаки кризиса, но темпы падения могут показывать, следует ли это оценивать как наступление необратимого кризиса или это этап развития, наиболее опасный для возникнове­ния разрушительного кризиса. Кризис — это крайнее обострение противоречий, постепенно повышающих опасность разрушения, рас­пада. Кризис — это резкие и значительные изменения. Из состояния падения может быть позитивный выход. Здесь большую роль играет система государственного регулирования, которая должна быть на­правлена на сохранение нормального общего социально-экономи­ческого положения. Это особенно важно для стран, имеющих круп­ную обрабатывающую промышленность. Россия относится к таким странам. Сегодня можно наблюдать в России процессы распада многих предприятий (бывших виолентов) на мелкие фирмы-комму­танты. Очень часто они становятся угрозой для экологической безо­пасности. Вот почему необходима общефедеральная программа по антикризисному управлению. Ее основная задача — минимизация ущерба при банкротстве предприятия или его разделении.

Пятый переходный период называется *исходом.* Это период окон­чательного разрушения фирмы, ее ликвидации тем или иным путем.

Каждый из переходных периодов, так же как и этапы, имеет свои временные границы и качественные особенности. Первые опреде­ляются эффективностью управления, точнее системой антикризис­ного управления, вторые закономерной последовательностью воз­никновения новых свойств в развитии фирмы. Эти свойства можно рассмотреть по внутренним и внешним признакам.

Внутренние свойства — финансовое положение, управляемость, социально-психологическая атмосфера деятельности, интеллекту­альный и инновационный потенциал, ресурсосбережение, стратегия, информационные технологии, качество персонала

Внешние признаки — конкурентоспособность, конкурентные преимущества, имидж фирмы, региональная структура, социально-политическая позиция, международные связи, паблик рилейшнз, природные условия.

Именно сочетание всех этих свойств, выраженное в показателях функционирования фирмы, и характеризует качественную опреде­ленность этапа ее развития. А переходный период отражает после­довательные изменения в определенном направлении от этапа к этапу.

Но не всякиеизменения отражают переходный период. Сущест-» вуют изменения, которые характеризуют простую неустойчивость, флуктуацию (колебания) показателей под воздействием природных или социальных условий, перипетии конкурентной борьбы, ситу­ации рынка и пр.

Поэтому в практике антикризисного управления очень важно уметь распознавать характер изменений в управляемых и неуправля­емых процессах, отделять изменения переходного периода от изме­нений нормального функционирования фирмы.

**ВОПРОСЫ**

1. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
2. Как взаимосвязаны эти факторы между собой?
3. Каковы причины и симптомы кризисного развития? Дайте примеры.
4. Назовите тенденции циклического развития организации и дайте оценк] каждого из этапов цикла.
5. Когда повышается вероятность и опасность кризиса?

**Литература**

1. Корпоративное управление. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
2. *Саймон Г.* и др. Менеджмент в организациях: Пер. с англ. М.: Эко­номика, 1995.
3. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. СПб. Спе­циальная литература, 1995.
4. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1996.