

Чэнь Гаосян

магистрант

Московский педагогический государственный университет

**СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОЦЕНКА
МИРОВОГО ОПЫТА**

Аннотация: Оценка передового мирового опыта в области антикризисного управления подчеркивает важность проактивного стратегического подхода, учитывающего специфику каждого предприятия. Понимание различных стратегий и правовых рамок, используемых в разных странах, дает ценные уроки организациям, стремящимся повысить свою устойчивость к кризисам. Постоянное изучение и адаптация этих практик необходимы для того, чтобы ориентироваться в сложностях современной бизнес-среды и обеспечивать устойчивый выход из кризисов.

Ключевые слова: антикризисное управление, мировой опыт, стратегия управления

master's degree student

Moscow Pedagogical State University

**CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES: ASSESSMENT OF WORLD
EXPERIENCE**

Abstract: An assessment of global best practices in crisis management emphasises the importance of a proactive strategic approach tailored to each enterprise. Understanding the different strategies and legal frameworks used in different countries provides valuable lessons for organisations seeking to improve their resilience to crises. Continuous learning and adaptation of these practices is necessary to navigate the complexities of today's business environment and ensure a sustainable recovery from crises.

Keywords: crisis management, global experience, management strategy

Антикризисное управление - важнейший аспект современного управления предприятием, включающий в себя стратегии и действия, предпринимаемые для того, чтобы провести организацию через периоды серьезных потрясений. Поскольку предприятия работают во все более нестабильной среде, способность эффективно управлять кризисами приобретает первостепенное значение. В данной статье представлен подробный анализ лучших мировых практик антикризисного управления, основанный на результатах анализа литературы по теме, в которой оцениваются стратегии антикризисного управления предприятий в разных странах.

Понимание и определение понятия "кризис" варьируется в различных культурных и деловых контекстах. На международном уровне кризис часто рассматривается как значительная угроза, требующая немедленных и решительных действий для смягчения его потенциально катастрофических последствий. Такой проактивный подход контрастирует с некоторыми традиционными взглядами, в которых кризисы рассматриваются как непреодолимые проблемы.

Международные определения кризиса подчеркивают его серьезный, угрожающий характер и необходимость срочного реагирования:

"Кризис - ситуация, достигшая чрезвычайно сложной или опасной точки".

"Кризис - исключительно опасная или сложная нестабильная ситуация".

"Кризис - нестабильная ситуация, грозящая крайне негативными последствиями".

Эти определения подчеркивают необходимость немедленного и решительного реагирования, что соответствует сути антикризисного управления, целью которого является стабилизация и выход из сложившихся неблагоприятных условий.

Понятие антикризисного управления варьируется в разных культурах и отраслях, но в целом оно включает в себя стратегии и действия, направленные на смягчение последствий неожиданных и потенциально катастрофических событий. В международных определениях подчеркивается срочность и серьезность кризисов, которые требуют немедленного и эффективного реагирования.

В разных странах кризисы воспринимаются через различные линзы, формируемые уникальной экономической, культурной и нормативной средой. Несмотря на эти различия, общие темы включают в себя важность готовности, способность быстро диагностировать и понять природу кризиса, а также внедрение эффективных стратегий управления для преодоления потрясений.

Кризисы на предприятиях могут быть вызваны многочисленными причинами, как внутренними, так и внешними. К внутренним источникам относятся стратегические ошибки, операционная неэффективность, финансовая бесхозяйственность и провалы руководства. Внешние источники включают в себя более широкие экономические спады, политическую нестабильность, технологические изменения и стихийные бедствия. Понимание этих причин очень важно для разработки эффективных стратегий управления кризисом.

Исходя из анализа мировой литературы по теме, нами были выделены следующие типы корпоративного антикризисного управления:

1. Модель «Сделай сам» – это процесс, при котором внутренние отделы в согласовании с руководством компании разрабатывают меры реагирования на кризисные ситуации.

2. Управление поворотом - это процесс преобразования упадочной организации в прибыльную фирму путем реорганизации ее руководства, процессов и финансов. Этот процесс заметно отличается от других подходов к управлению, которые направлены на увеличение продаж, сокращение расходов или управление в условиях кризиса.

3. Аутсорсинг – данный тип корпоративного антикризисного управления предполагает привлечение кризисного менеджера из другой организации, который разрабатывает стратегию выхода из кризиса.

4. Интеграция системы управления корпоративными рисками и кризисными ситуациями (система управления непрерывностью бизнеса) – это система управления, объединяющая взаимосвязанные методы, процедуры и правила для обеспечения непрерывности критически важных бизнес-процессов в случае повреждений или чрезвычайных ситуаций и постоянно развивающаяся и совершенствующая их.

Стратегии антикризисного управления можно разделить на различные типы в зависимости от их масштаба, целей и методов реализации:

1. Антикризисное управление «Сделай сам»

Этот подход предполагает, что руководители предприятия справляются с кризисом своими силами, без помощи извне. Как правило, этот метод более распространен на малых и средних предприятиях, где руководство берет на себя роль антикризисного менеджера. Несмотря на экономическую эффективность, эта стратегия может быть ограничена отсутствием у руководителей специализированных знаний и опыта в управлении кризисом. Основным преимуществом является глубокое внутреннее знание лидерами своих организаций, которое может ускорить процесс принятия решений. Однако эффективность этого подхода во многом зависит от способности лидеров распознавать ранние признаки кризиса и их готовности к быстрым и решительным действиям.

2. Консалтинг по выходу из кризиса

Консультирование по вопросам выхода из кризиса предполагает привлечение внешних экспертов, специализирующихся на управлении и разрешении кризисных ситуаций. Эти консультанты предлагают свежий взгляд на ситуацию и могут предложить стратегические идеи, которые внутренние команды могут упустить из виду из-за своей близости к проблемам. Основная роль консультантов заключается в диагностике

проблем, разработке стратегического плана и контроле за его реализацией. Такой подход позволяет использовать знания и опыт консультантов в решении аналогичных ситуаций в других организациях, что может привести к более инновационным и эффективным решениям.

3. Программы тренировок

Программы выхода из кризиса - это комплексные антикризисные планы, которые обычно реализуются под надзором кредиторов или финансовых учреждений. Эти программы направлены на реструктуризацию предприятия с целью восстановления финансовой стабильности и операционной эффективности. Программы Workout часто предполагают пересмотр условий долга, продажу непрофильных активов и реализацию мер по сокращению расходов. Участие кредиторов обеспечивает учет интересов ключевых заинтересованных сторон, и их поддержка может иметь решающее значение для успешной реализации плана выхода из кризиса.

4. Кризисные менеджеры

Метод антикризисного управления предполагает наем специализированных менеджеров, которые являются экспертами по преодолению организационных кризисов. Эти менеджеры временно берут на себя роль лидера, используя свои навыки и опыт, чтобы провести предприятие через кризис. Эта стратегия особенно эффективна в сложных ситуациях, когда существующее руководство может не обладать необходимым опытом или быть слишком вовлеченным в кризис, чтобы действовать объективно. Антикризисные менеджеры применяют целенаправленный подход к решению проблем, обеспечивая систематическое рассмотрение всех аспектов кризиса.

5. Интегрированные системы

Комплексный системный подход объединяет антикризисное управление с общей системой корпоративного управления и управления рисками. Эта целостная стратегия предполагает создание комплексных систем, которые постоянно отслеживают риски и управляют ими, обеспечивая готовность

организации к эффективному преодолению кризисов. Интегрированные системы являются проактивными и направлены на предотвращение и раннее обнаружение потенциальных кризисов с помощью надежной оценки рисков, внутреннего контроля и планирования действий в чрезвычайных ситуациях.

Эффективное корпоративное антикризисное управление включает в себя несколько ключевых компонентов, в том числе оперативную оценку, стратегическое планирование и тщательную реализацию.

На эффективность стратегий антикризисного управления существенно влияет организационная структура предприятия. Централизованные структуры часто способствуют быстрому принятию решений и единому реагированию, что крайне важно во время кризисов. Однако децентрализованные структуры обеспечивают гибкость и позволяют более целенаправленно реагировать на конкретные проблемы, с которыми сталкиваются различные подразделения организации.

Еще одним важным элементом являются межфункциональные команды по управлению кризисом. Эти команды, состоящие из представителей различных департаментов, обеспечивают рассмотрение всех аспектов кризиса. Используя различные знания и опыт, межфункциональные команды могут разрабатывать более комплексные и эффективные планы антикризисного управления.

Первым шагом в управлении кризисом является экспресс-анализ ситуации на предприятии с определением характера и масштабов кризиса. Это включает в себя как качественную, так и количественную оценку для понимания непосредственных последствий и глубинных причин.

Разработка надежной стратегии управления кризисом имеет решающее значение. Она включает в себя:

1. Программы экстренной стабилизации: Неотложные меры по стабилизации ситуации и предотвращению дальнейшего ухудшения.
2. Долгосрочные планы восстановления: Стратегии постепенного восстановления и возвращения к нормальной деятельности, включая

финансовую реструктуризацию, операционные изменения и стратегическую перестройку.

Различные организационные структуры могут влиять на эффективность стратегий антикризисного управления.

1. Централизованные и децентрализованные структуры

Централизованные структуры могут способствовать быстрому принятию решений и единым действиям, что крайне важно в условиях кризиса. Однако децентрализованные структуры могут обеспечить большую гибкость и оперативность, позволяя местным менеджерам адаптировать стратегии к конкретным условиям.

2. Межфункциональные команды по управлению кризисом

Создание межфункциональных команд, объединяющих специалистов из разных отделов, может повысить способность организации справляться со сложными кризисами. Такие команды обеспечивают учет всех аспектов кризиса, начиная с операционных нарушений и заканчивая финансовыми последствиями и общением с заинтересованными сторонами.

Изучение практики антикризисного управления в разных странах позволяет выявить различные подходы, обусловленные местной экономической, культурной и нормативной средой.

Соединенные Штаты

В Соединенных Штатах антикризисное управление часто включает в себя сочетание внутренних и внешних стратегий. В США особое внимание уделяется правовым рамкам и соблюдению нормативных требований, а законы о банкротстве, такие как глава 11, обеспечивают структурированный подход к реструктуризации корпораций. Основное внимание уделяется реорганизации, а не ликвидации, что позволяет компаниям выйти из банкротства с жизнеспособным планом восстановления.

Великобритания

В подходе Соединенного Королевства к антикризисному управлению большое внимание уделяется защите кредиторов. Система несостоятельности

в Великобритании предусматривает назначение внешних управляющих для контроля за процессом, что обеспечивает приоритет интересов кредиторов. Этот метод призван способствовать упорядоченному и эффективному разрешению финансовых проблем, минимизируя потери всех вовлеченных сторон.

Германия

В законодательстве Германии о несостоятельности соблюдается баланс интересов должников и кредиторов, направленный на эффективное урегулирование и обеспечение непрерывности бизнеса. Немецкий подход часто предполагает проведение процедур несостоятельности под контролем суда, что обеспечивает четкие рамки для реструктуризации. Основное внимание уделяется сохранению операционной стабильности при осуществлении необходимых изменений для восстановления финансового состояния.

Япония

Япония объединяет традиционную практику с современным законодательством о несостоятельности для урегулирования корпоративных кризисов. Японский подход ориентирован на быстрое и прагматичное решение проблем, часто предполагающее тесное сотрудничество между руководством и заинтересованными сторонами. Этот метод отражает культурный акцент Японии на гармонии и коллективном принятии решений, обеспечивая совместную работу всех сторон в целях восстановления.

Франция

Практика антикризисного управления во Франции предусматривает надежную защиту сотрудников, что отражает сильное трудовое законодательство страны. Французская система часто предусматривает вмешательство государства в процесс реструктуризации, что позволяет сохранить социальную стабильность. Такой подход подчеркивает важность баланса экономических и социальных соображений в антикризисном управлении.

Оценка лучших мировых практик антикризисного управления подчеркивает важность индивидуальных подходов, учитывающих уникальный контекст различных предприятий и стран. Понимая и интегрируя различные стратегии, организации могут повысить свою устойчивость и способность преодолевать кризисы. Постоянное обучение и адаптация необходимы для развития эффективного антикризисного управления, обеспечивающего долгосрочную устойчивость и успех.

Список источников:

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - М. : Книга по Требованию, 2017.
2. Mitroff I. I. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit // *California Management Review*. - 1994. - Vol. 36. - N 2. - P. 101-113.
3. Илькевич С. В. Междисциплинарный подход к антикризисному управлению: последние тенденции в зарубежных исследованиях // *Сервис plus*. - 2019. - Т. 8. - № 1.
4. Манушин Д.В. (2018). Уточнение понятия и структуры методологии антикризисного управления и методологии антикризисного управления макроэкономикой // *Актуальные проблемы экономики и права*. Т. 12, № 2.
5. Тумин В.М., Костромин П.А., Тумин В.В. О проектах, проектной деятельности и их роли в экономике предприятий // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. - 2021. - № 2.
6. Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554–569
7. Broadstock, D. C., Chan, K., Cheng, L. T., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*, 38, 101716
8. Coombs, W. T., Holladay, S. J., & White, K. L. (2020). Situational crisis communication theory (SCCT) and application in dealing with complex, challenging, and recurring crises. *Advancing crisis communication effectiveness: Integrating public relations scholarship with practice*, 15.