

СОВРЕМЕННЫЙ КРИЗИС: ОСОБЕННОСТИ И ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО РИСКА

Мокрова Лидия Павловна

К.э.н., доцент, Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации, Москва
LMokrova@fa.ru

MODERN CRISIS: FEATURES AND HIGH-RISK AREAS

L. Mokrova

Summary. Crises are an integral phase of society's development. Their cyclicity is determined by various factors: social, technological, political, economic, financial, etc. Well-known scientists have made a significant contribution to the study of crisis phenomena. The most famous are Kondratiev waves, which are a consequence of the obsolescence of technology. As a consequence of the recent events of 2019–2022, related to the pandemic and the current international situation, the crisis phenomena have acquired an acute irreversible phase. A significant number of organizational structures and relationships have been destroyed, companies are in a state of insolvency and bankruptcy. The restructuring of organizations is the most relevant tool of anti-crisis policy. For the correct and successful implementation of the long-term strategic development of the enterprise, the restructuring program should be initially integrated into the strategy of future development. Particular attention should be paid to changes in the field of intangible assets, primarily business reputation. The issue of measures and strategies designed to overcome the crisis and ensure sustainable development in the long term is facing all participants in the socio-economic space. The need for technological renewal is obvious, but the social system needs transformation to a large extent. What principles should be the basis of the new model, what should be taken into account when forming a new concept of management of organizations and human capital to ensure the effectiveness of management? It is obvious that it is impossible to manage the old methods, this leads to a tightening of management at all levels, hence to conflicts. Reducing the severity of the negative consequences of crises, the transformation of social systems should be based on both previously existing principles and new approaches.

Keywords: crisis, management methods and tools, transformation of the socio-economic system, cyclical development, restructuring.

Аннотация. Кризисы являются неотъемлемой фазой развития общества. Их цикличность определяется различными факторами: социальными, технологическими, политическими, экономическими, финансовыми и пр. Известные ученые внесли значительный вклад в изучение кризисных явлений. Наиболее известны волны Кондратьева, являющиеся последствием устаревания технологий. В следствие последних событий 2019–2022 гг., связанных с пандемией и текущей международной ситуацией кризисные явления приобрели острую необратимую фазу. Значительное количество организационных структур и связей разрушено, компании находятся в состоянии неплатежеспособности и банкротства. Реструктуризация организаций является самым актуальным инструментом антикризисной политики. Для правильной и успешно реализации долгосрочного стратегического развития предприятия, программа реструктуризации должна быть изначально интегрирована в стратегию будущего развития. Особое внимание следует обратить на изменения в области нематериальных активов, в первую очередь деловой репутации.

Вопрос мер и стратегий, рассчитанных на выход из кризиса и обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе, стоит перед всеми участниками социально-экономического пространства. Очевидна необходимость технологического обновления, однако социальная система нуждается в трансформации в значительной степени. Какие именно принципы должны быть положены в основу новой модели, что необходимо учитывать при формировании новой концепции управления организациями и человеческим капиталом для обеспечения эффективности управления? Очевидно, что управлять старыми методами невозможно, это ведет к ужесточению управления на всех уровнях, следовательно, к конфликтам. Снижение тяжести негативных последствий кризисов, трансформация социальных систем должна опираться как на ранее существующие принципы, так и на новые подходы.

Ключевые слова: кризис, методики и инструменты управления, трансформация социально-экономической системы, цикличность развития, реструктуризация.

Нынешняя экономическая реальность вынуждает менеджеров организаций принимать решения в условиях неопределенности. И в условиях политической и экономической нестабильности производственно-хозяйственная деятельность организации может обернуться различными кризисными ситуациями, например, банкротство или несостоятельность.

И в первую очередь стратегия должна быть ориентирована на эффективное использование возможностей организации и устранение действий, которые могут в дальнейшем привести к ослаблению эффективности ее деятельности. Поэтому для того, чтобы успешно реализовать стратегию организации и адаптировать ее под быстроизменяющиеся условия внешней среды

мгновенно, необходимо в первую очередь определить стратегические цели организации, разработать основную и альтернативный сценарии реализации стратегий, а также внедрить регулярный мониторинг процесса реализации стратегий на основе ключевых показателей.

Вопрос возможно ли развитие общества без кризисов и революционных изменений занимал умы великий ученых и общественных деятелей, бизнесменов и власти во все времена. Результатом явились различные теории цикличности и совокупность факторов, влияющих на кризис. Как известно, причины кризисов находятся в политической, экономической, психологической и социальной сферах. От этого зависит длина волны, сила удара, степень разрушения, скорость восстановления или гибель системы.

За все время своего существования практически каждая экономическая система переживает кризисные моменты. И каждая из них ищет пути выхода из выявленного кризисного состояния. Впоследствии одна организация быстро исчезает, в то время как другая продолжает существовать и вести свою деятельность на протяжении долгого времени.

При рассмотрении нынешнего состояния мировой экономики можно наблюдать за тем, что для всех стран наступили сложные времена с момента распространения нового вируса COVID-19, пришедший из Китая в декабре 19 года и с тех пор охвативший все континенты. Пандемия нанесла удар практически по всем крупнейшим экономикам мира, и почти все они, за исключением единичных случаев, не некоторое время вынуждены были ввести достаточно жесткие ограничения, которые непременно оказывали негативное влияние на уровень их деятельности [3]. В связи с этим уже появились предложения назвать нынешний кризис, который уникален по масштабам спада, «матерью всех рецессий». Последние события на международной арене дали новый импульс для развития кризиса. Прогнозы по его длительности вызывают дискуссию, если придерживаться теории Кондратьева длина волны составляет 40–50 лет. Однако расчеты учитывают только технологическое обновление, в нашем случае накладываются социальные факторы.

Насколько современная наука может дать объяснение современным событиям? Исключая теорию заговоров, которая дает объяснение происходящим явлениям на примитивном уровне, рассмотрим закономерности, присущие каждому циклу развития социально-экономической системы.

Все цивилизации развивается с определённой периодичностью, проходя виток за витком (циклы цивили-

зационного развития: зарождение, развитие, расцвет и угасание). И каждый следующий виток — это повторение предыдущего, только на новом уровне. При этом какие-то процессы, имевшие место на предыдущем витке, могут набрать ещё большую силу в новом цикле. Какие-то прошлые процессы могут ослабеть или исчезнуть вообще, освобождая место для новых. При этом общая картина остаётся прежней, и каждый новый этап отличается от предыдущего только своими нюансами.

Но постоянно корректировать структуру общества невозможно так она устроена. Ведь это огромная энергетическая система, которую можно сравнить с мощнейшим мотором, который завёлся когда-то очень давно. Как мотор невозможно чинить в те моменты, когда он включён, так и процессы существующей модели устройства общества очень сложно изменять во время их протекания. Это было бы очень неэффективно, ведь та энергия, которая запущена на определённую цель, уже реализует её. И все попытки повернуть её в другое русло искажают её движение.

Таким образом, когда-то очень давно, когда общество переходило на новый виток своего развития, были заложены базовые модели управления финансами, людьми, компаниями. Эти знания заложены в программах, распределенным по всем другим уровням общества. Именно эта информация и создаёт возможность сделать наилучший выбор, соответствующий следующему этапу развития. Применительно к современным условиям функционирования организаций решения о мерах, необходимых для дальнейшего развития, то как правило они основываются на стратегическом анализе и личном опыте руководителей.

Существует ряд особенностей, на которых нужно обратить внимание при проведении анализа стратегии организации в условиях экономического кризиса [7]:

- ♦ Сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы, благодаря которым обнаруживаются стратегические изменения, необходимые для организации в условиях экономического кризиса. В качестве эффективного и надежного инструмента оценки стратегического положения организации выступает SWOT-анализ, позволяющий всесторонне проанализировать текущее положение организации и правильно структурировать информацию с целью разработки стратегии компании;
- ♦ Конкурентоспособность цен и издержек. По средством проведения стратегической оценки затрат организации по каждому виду деятельности, необходимо сделать сравнительный анализ с конкурентами по таким показателям как цена и затраты на производство товаров или реали-

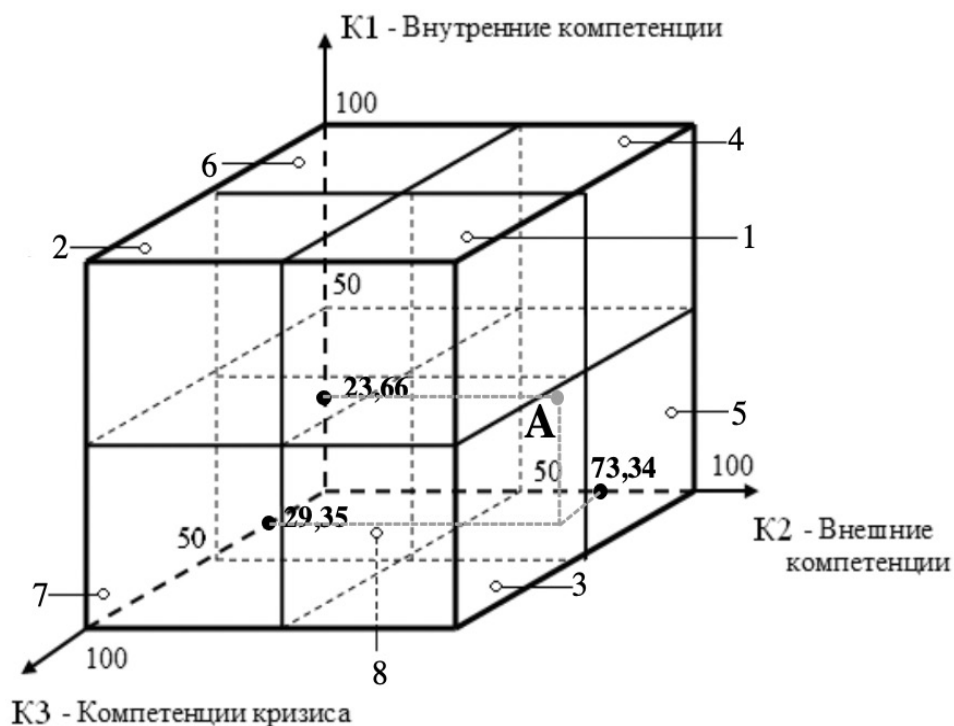


Рис. 1. Модель трех компетенций Ю.А. Коновалова и Е.Ю. Трифионовой

Источник: Клочкова Александра Валерьевна Разработка стратегии предприятия в условиях кризиса // Известия СПбГЭУ. 2016. № 1 (97)

зацию услуг. Это позволит выявить наиболее эффективный метод сокращения издержек и повышения конкурентоспособности организации. Помимо вышесказанного, необходимо также дополнить данный анализ оценкой устойчивости позиции организации по отношению к ее главным конкурентам. Такой анализ проводится по таким критериям как качество предложенной продукции или услуги, новизна технологии, финансовое состояние, продолжительность товарного цикла и т.д.

- ◆ Эффективность текущей ситуации. В данном случае нужно провести анализ конкурентов, которые также находятся в кризисной ситуации, по следующим критериям: доля рынка, целевая аудитория, возможности развития и т.д. Это позволит компании более четко представлять организацию, находящейся в кризисной ситуации.

Интерес представляет рассмотренная ниже трехмерная модель анализа состояния организации.

Как видно из рисунка 1, каждый из секторов предполагает собой антикризисную стратегию организации:

- 1) стратегия интенсивного роста;

- 2) стратегия диверсификации;
- 3 и 8) стратегия интегрированного роста;
- 4 и 5) стратегия концентрированного роста;
- 6) стратегия стабилизации;
- 7) стратегия сокращения.

Следовательно, в результате анализа модели «трех компетенций», предложенной Ю.А. Коноваловым и Е.Ю. Трифионовой, можно сделать вывод, что данная модель позволяет организации в условиях нарастающей кризисной ситуации выбрать наиболее перспективную стратегию коэффициентов ликвидности и пр.

Основным инструментом выхода из кризиса является реструктуризация. Как и любой процесс, процесс реализации реструктуризации связан с возможными проблемами. Среди наиболее актуальных выделяют следующие:

1. проблема неправильного выбора метода реструктуризации. Опасность: неуспешное осуществление реструктуризации и ухудшение его финансово-экономического состояния;
2. проблема неправильной оценки необходимых для реструктуризации ресурсов, включая временной ресурс, привлеченных специалистов,

достаточное финансирование. Опасность: невозможность завершения реструктуризации из-за нехватки ресурсов;

3. проблема недостаточной квалификации руководства по вопросам проведения реструктуризации. Опасность: неверные управленческие решения, приведшие к невозможности эффективного завершения реструктуризации. Проблема может быть решена в том числе путем проведения специализированных семинаров или увольнения менеджеров, допустивших возникновение кризисной ситуации;
4. проблема низкой мотивации лиц, участвующих в процессе реструктуризации. Опасность: конфликт интересов, возникающих между менеджментом и собственниками организации в ходе реструктуризации. Проблема решается за счет проведения реструктуризации сверху вниз, важна заинтересованность собственников, передающих свое стремление другим сотрудникам;
5. проблема некачественного юридического сопровождения проекта. Опасность: такого рода проблемы могут свести к нулю положительные результаты, которые были достигнуты в ходе реструктуризации;
6. проблема проектов реструктуризации, а именно разного рода неопределенности, в том числе в отношении исходных данных внутренней и внешней сред, в отношении выбранной модели реструктуризации, а также требований к ее эффективности. В качестве мероприятий по снижению данных проблем может быть применена оценка факторов неопределенности и разработка мероприятий по их снижению;
7. проблема преждевременной оценки результатов реструктуризации. Опасность: сворачивание реструктуризации из-за проявившихся негативных изменений. Решением этой проблемы может стать составление программы реструктуризации с подробным описанием всех краткосрочных результатов и целевых показателей, а также долгосрочных целей;
8. проблема появления негативных социальных последствий. Опасность: массовые сокращения и увольнения.

Обзор направлений, подходов и методов реструктуризации дает стройную систему проведения коренных изменений. Особенно это актуально в пост-ковидную эпоху, когда количество неплатежеспособных организаций и предприятий увеличится. Значительное количество организаций вынуждено будет реструктурировать свои активы, структуру и пр. Однако следует отметить, что авторы научных работ, связанных с реструктуризацией не уделяют внимания изменениям,

связанным с нематериальными активами. Уместно рассматривать реструктуризацию нематериальных активов в разделах реструктуризация бизнеса и имущества, однако тема настолько важна и обширна, что заслуживает отдельного рассмотрения.

В российском обществе поныне не сложилось компетентного отношения к управлению этими ресурсами. Доля их составляет до 90% и речь в основном идет о неучтенных или учтенных некорректно нематериальных активах. Причины этого явления были описаны неоднократно, однако реального осознания грандиозных возможностей, которые дает детальное понимание пользы для бизнеса пока не сложилось. Однако следует отметить значительный прорыв в отдельных областях управления НМА и деловой репутацией и присутствие востребованной деловой и правоприменительной практики.

Проведенные исследования показали, что наиболее распространенными вопросами реструктуризации нематериальных активов являются вопросы, связанные с брендом, имиджем и деловой репутацией (ДР) организаций, товарными знаками и охраной прав собственника (т.е. прямыми и косвенными последствиями оборота контрафактной продукции). В результате проведенного исследования возникла гипотеза, что именно системная реструктуризация нематериальных активов будет являться драйвером развития организаций в мире после волны ковида и связанных с этим кризисных явлений в организациях. Однако тема обширна и требует проведения отдельного исследования. Подводя итог следует отметить виды реструктуризации, необходимость которых не требует дополнительной аргументации. Это реструктуризация задолженности, отчуждение непрофильных активов, организационная реструктуризация с перераспределением функций и полномочий, анализ и реструктуризация продуктовой линейки с закрытием неперспективных исследований, внедрение новых технологий и материалов.

Самым распространенным объектом управления НМА является деловая репутация. Именно вокруг этого объекта сформировалась деловая практика, возникли технологии, кейсы. Однако чаще всего управление сводится к мониторингу и реакции на кризис.

Именно деловая репутация и имидж являются факторами повышенного риска.

Существуют алгоритмы управления ДР, проверенные различными компаниями на собственном опыте.

Общими позитивными факторами в таких историях являются:

- ◆ Мгновенная реакция на негативную информацию
- ◆ Принятие на себя ответственности (не вины)
- ◆ Общение с прессой, клиентами, поставщиками
- ◆ Обеспечение информационной доступности и прозрачности

Аутентичность информации, выдаваемый информационный модуль должен быть привязан к реальной ситуации, аналогичен прочим выходам в эфир. Никаких отклонений от выработанной позиции.

Поскольку имидж и репутация — это восприятие, образ, именно восприятие должно быть измерено [3]. Это доказывает необходимость оценки репутации в различных областях, в том числе контекстуальной, объективной и, по возможности, количественной. Необходимо решить три вопроса: какова репутация компании в каждой области (качество продукции, финансовые показатели и т.д.)? Почему? Как эта репутация соотносится с репутацией коллег по фирме?

Деловая репутация и имидж напрямую связаны с брендом организации. И снова возникает команда, скорее проектная, чем функциональная, осуществляющая процесс брендинга. В такую команду входят представители подразделений, работающие со СМИ, производственных подразделений, аналитики, маркетологи и представители высшего руководства, на которых замыкается весь процесс управления брендом. Важно определить лицо бренда на долгосрочный период. В каждом бренде этот вопрос решается по-разному. Самое правильное решение лежит в плоскости синергии персонального бренда основателя или лидера организации и бренда организации. И имидж, и деловая репутация являются равноправными участниками процесса управления. Крайне опрометчиво утверждать, что имидж — фактор управления брендом, или бренд — драйвер деловой репутации. Все эти составляющие взаимосвязаны и определить однозначно приоритет каждого из них еще предстоит. Однако можно предположить, что инвестиции человеческого интеллекта в любой из этих активов является необходимым условием поддержания позитивного восприятия аудиторией этих активов.

Одним из наиболее важных нематериальных активов сейчас является кадровый потенциал сотрудников. Следовательно, обучение и повышение квалификации персонала является ключевым объектом для инвестирования, ведь именно профессиональные качества сотрудников позволяют генерировать дополнительную стоимость для продукции компании;

Формирование и повышение деловой репутации компании — как направление инвестирования также

является важным инструментом для налаживания лучшего взаимодействия с кредиторами и инвесторами. Шанс на заключения выгодной сделки повышается у компании, которая котируется на рынке.

Таким образом интеллект сотрудника, мотивация, его опыт, репутация, имидж, умение работать в проектной команде являются системообразующими факторами развития всей совокупности нематериальных активов. Но в первую очередь они явно проявляются в имидже и деловой репутации организации. Влияние человеческого фактора на создание, защиту и иные стадии управления имиджем настолько велико, что представляет определенные риски. Часто управление такими рисками проводится вне системы, что приводит к развитию рисков в кризисы имиджа и деловой репутации. Принять этот факт, управлять им, допускать к формированию имиджа и репутации людей адекватно понимающих всю ответственность работы, мотивированных и управляемых является зоной ответственности руководителей. В дальнейшем каждой организации предстоит создать свою систему управления имиджем и деловой репутацией, которая исключит возможности возникновения кризисов имиджа и репутации, обеспечит мгновенную реакцию на такого рода события, обеспечит органическое развитие этих важнейших для организации активов

Для понимания причин кризиса и формирования оптимальной стратегии выхода из него можно использовать накопленный исторический опыт. Исследуя древние цивилизации следует отметить, что их гибель достаточно распространенное явления. Вместе с гибелью утрачивались технологические и гуманитарные достижения, восстановить которые последующим цивилизациям не удалось. Примерами могут являться медицинские и астрономические достижения майя и прочих цивилизаций. Гибель каждой цивилизации сопровождается фантастическими гипотезами, что лишь доказывает, что уровень развития науки на тот момент не мог объяснить протекающие явления. Одна из предлагаемых гипотез — устаревание социальной модели устройства системы, моральной и нравственной системы ценностей как на высшем уровне иерархии и на уровне отдельных личностей базового уровня. Связь социальных и природных кризисов выходят за рамки этого исследования, по описанным выше причинам. Их связь на сегодняшний день не имеет достоверной доказательной базы.

Подводя итоги, следует отметить, что в настоящее время кризисы участились. Их цикличность не представляет стройную систему, описанную выдающимися исследователями. Можно предположить, что человечество проходит контрольную точку, в которой закла-

дываются новые принципы существования общества на период больший, чем описывают известные нам теории цикличности. И экономику, политику, технологии, социальную сферу и пр. нужно рассматривать интегрировано. Т.е. новый формат стратегического анализа и прогнозирования должен содержать многомерное понимание деятельности организации и общества.

В том числе трансформации должны произойти в программах социального устройства общества, нравственных принципов, руководящих поведением и потребностями каждого человека. В первую очередь люди должны услышать свои потребности и цели, не ориентироваться на ранее существующие социальные штампы и критерии успешности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. — Москва: КноРус, 2021. — 282 с.
2. Иноземцев В. Коронакризис — 2020: что будет и что делать? Сценарии развития и меры экономической политики / под ред. К. Рогова. — Москва: Либеральная миссия, 2020. — 45 с.
3. Корягин Н.Д. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / Н.Д. Корягин [и др.]; под редакцией Н.Д. Корягина. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 367 с. — (Высшее образование)
4. Мокрова, Л.П. Управление нематериальными активами и деловой репутацией — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/941464> (дата обращения: 25.10.2021). — Текст: электронный.
5. Мокрова Л.П., Косорукова И.В. Инструменты управления деловой репутацией бизнеса и ее стоимостью Имущественные отношения в Российской Федерации. 2018. № 9 (204). С. 18–31.
6. Ряховская, А.Н. Антикризисное управление: теория и практика: учебник / Ряховская А.Н., Кован С.Е. и др. — Москва: КноРус, 2020. — 378 с.
7. Инструменты и методы антикризисного управления: учебник / А.Н. Ряховская, А.Я. Акулов, Л.В. Ганцева, Л.П. Мокрова [и др.]; под ред. А.Н. Ряховской, Л.В. Волкова; Финуниверситет. — Москва: Магистр, 2021. — 624 с. — ЭБС ZNANIUM.com. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1779662> (дата обращения: 07.12.2021). — Текст: электронный.
8. Mokrova, L., Kosorukova, I.V., Ivlieva, N.N., Rodin, A., Trifonov, I.V. The business reputation of the organization: Terminology, technology and management (2020) Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, 12 (3 Special Issue), pp.

© Мокрова Лидия Павловна (LMokrova@fa.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Финансовый университет при Правительстве РФ