

ракти и ставит своей целью сокращение отставания от лидеров. Совокупность всех временных факторов обуславливает неравномерное проявление стадий развития предприятия и кризиса в том числе. Ранее уже отмечалось, что имеет место тенденция к сокращению времени на освоение и разработку новшеств с одной стороны, но с другой стороны процесс реакции блока управления и реакции системы также влияет на цикличность развития организации.

Для принятия наиболее уместного решения в первую очередь проводится анализ внутреннего и внешнего окружения системы. Учитывая тот факт, что любая социально-экономическая система является динамической и активной одновременно, а также учитывая неопределенность внешних условий, имеет место неполная информированность блока управления о предкризисной или кризисной ситуации. В каждом конкретном случае база знаний и база решений обладают уникальностью в силу уникальности каждой конкретной ситуации и субъективном опыте и знаний каждого антикризисного управляющего. Эффективность деятельности последнего определяется его способностью адекватно и своевременно реагировать на изменения во внешней ситуации.

Итак, какие промежуточные выводы можно сделать по представленным аспектам?

Любой человек или организация как система не имеют возможности постоянно находиться на стадии развития, необходима поддержка развития в виде процесса функционирования. В свою очередь функционирование без развития не отвечает актуальным потребностям общества, а противоречие между возможностями и потребностями требует осуществления процессов развития. Противоречие между развитием и функционированием заключается в необходимости чередования этих процессов, и проявляется в виде циклического процесса.

Основанные на процессе цикличности, изменения в социально-экономической системе представляют собой «маятниковый» закономерный процесс перемещения от развития к функционированию и обратно. Этот процесс не является равномерным в силу уникальности каждой ситуации и мер, которые принимаются для сглаживания губительных влияний кризиса.

Кризис также является закономерностью, но при разумной и адекватной антикризисной политике у системы имеется достаточное количество ресурсов для сглаживания негативных проявлений кризиса. Всем известный график гребешковой кривой жизненного цикла предприятия иллюстрирует то, как в т. А новая организация в момент своего создания терпит убытки. По прошествии времени организация достигает точки безубыточности (т. В) и пика прибыльного состояния (т. С), за которым следует спад. Однако спад заканчивается на т. D, так как блок управления организации оказался способным обеспечить себе основу для дальнейшего роста и существования (пунктирная линия). Стоит отметить, что такой график представляет три ситуации достижения максимума показателей прибыли и три повышательные фазы. Однако данный график является моделью. Как было описано раньше, воздействие множества факторов обуславливает динамичное и неравномерное прохождение стадий предприятием.

Особенность антикризисной политики состоит в том, что в соответствии с точкой начала пунктирных линий на графике, проведение антикризисных мер проводилось заранее. Иными словами, этот график подразумевает то, что готовиться к кризису целесообразно заблаговременно, не дожидаясь внешних

воздействий среды. *Si vis pacem, para bellum*<sup>1</sup>. Предполагается, что возможность преодоления кризисных состояний, вызванных противоречием между развитием и функционированием, лежит в основе реализации инновационного процесса и инновационного обновления капитала.

#### ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Клёпова С.А., Максудова Ш.И.

Российский университет дружбы народов,  
Москва, e-mail: sa.klepova@gmail.com

Дж. Гарднер писал: «Как люди и растения, организации также имеют свой жизненный цикл. Они проходят время зеленой и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации могут преодолеть время от юности до старости за два или три десятилетия, а могут жить веками». Такое сравнение наводит на размышления о том, что организации, как и люди, живут и развиваются по своим внутренним психологическим законам. Если и далее следовать логике таких рассуждений, то можно предположить, что организации в своем развитии преодолевают кризисы, переходя на новые этапы развития, достигают своего расцвета и, в конце концов, умирают. Уместно привести еще одно сравнение: «...Смотришь на иную фирму: ей отроду три года, а она уже как постаревший ребенок – дряхлое руководство, апатичные сотрудники, никому ничего не надо...». Напрашивается вывод о том, что все организации индивидуальны в своем развитии, и психологический возраст организации может сильно отличаться от физического.

В западной литературе в рамках этого подхода рассматривают жизненные циклы организации («organizations life cycles»). Стадии развития организации – это периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами или фазами развития организации.

Существует более десяти разновидностей моделей жизненного цикла организации, предложенных в разное время различными исследователями.

Одна из таких моделей была предложена Ларри Грейнером в 1972 г. Исследователь последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации, называя их «стадиями роста». Каждая стадия – одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для поддержания роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.

Развивая идеи Грейнера, Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных последовательных этапов.

В многочисленных работах по проблемам жизненного цикла организации изучен ряд вопросов, кото-

<sup>1</sup> Лат. Хочешь мира – готовься к войне.

рые могут быть полезны при разработке конкретных инструментов организационной диагностики и анализе ее результатов. Так, проблема организационной эффективности на разных этапах жизненного цикла обсуждается в работах *Р. Куинна* и *К. Камерона*, политические аспекты развития организации – в работах *Б. Грея* и *С. Арриса* и *М. Залда* и *М. Бергера*, административные проблемы – в работах *Дж. Форда*, *Дж. Уолша* и *Р. Дьюара*, вопрос о власти – в статьях *Г. Минцберга*.

При рассмотрении любой теории жизненного цикла предприятия, вне зависимости от количества выбранных фаз и отраслей, к которой принадлежит предприятие, жизненный цикл графически можно представить в виде участка синусоиды в осях координат времени и финансового результата работы организации. Финансовый результат деятельности предприятия в определенный период времени – это точка на кривой жизненного цикла. Исходя из этой точки и существующей аналитической модели развития организации, предприятие может провести диагностику своего состояния. Однако цель диагностики не в самой диагностике, а в том, чтобы на ее основе сформулировать наиболее оптимальные стратегические альтернативы дальнейшего развития.

Каждая стадия жизни организации уходит корнями в разгар предыдущей стадии: состоит из «финиша» предшествующей и «старта» последующей. Этим объясняется плавный и не всегда очевидный переход от стадии к стадии. Приоритеты для организации – своевременный и благополучный переход на следующие стадии цикла до наступления этапа зрелости и сохранение своего положения на этом этапе максимально долго (кривая устремляется в бесконечность). Это идеальная модель развития, которая в практической плоскости трансформируется из устремленной в бесконечность в «гребешковую». Для реализации гребешковой модели предприятию необходимо ориентироваться на свою основную цель: создать ценность для потребителя, тем самым сформировав свое конкурентное преимущество. Каждое новое конкурентное преимущество организации так же имеет свой жизненный цикл; таким образом, можно говорить о том, что жизненный цикл организации можно разделить на ряд жизненных циклов его конкурентных преимуществ. Из графической модели очевидно, что само по себе создание конкурентного преимущества недостаточно для реализации идеальной модели; его создание должно быть своевременным, должно предвещать стадию спада предыдущего. Для этого требуется своевременное обнаружение сигналов об угрозе утраты конкурентного преимущества и реализация адекватных мер противостояния возникшей угрозы. Это возможно только за счет создания потребителя: не удовлетворения существующей осознанной потребности, а предвосхищения и создания этой потребности. Некоторые авторы, в частности, *Роберт Грант*, называют такие изменения в жизненном цикле омоложением<sup>1</sup>. Еще в начале XX в. в своих работах *Йозеф Шумпетер* в отношении экономических циклов утверждал, что преодоление кризисов и спадов возможно именно через инновационное обновление и с помощью нововведений. Развитие организации по описанной выше модели также проходит не один цикл и переходит на циклическое развитие, что означает правомерность приложения идей Шумпетера и в отношении развития предприятия по стадиям своего жизненного цикла.

Определение своей миссии и целей, поддержание стратегического потенциала, способного обеспечить в течение продолжительного периода конкурентное преимущество предприятия – это то, с чего начинаются антикризисные меры с позиции стратегического менеджмента. Такие меры различаются в зависимости от стадии жизненного цикла и характера соответствующих этому циклу возможностей и угроз развития.

На старте бизнеса для менеджера важно видеть ясные цели, быть готовым, как начинать бизнес и вступать в отношения с соратниками, так и выходить из бизнеса и прекращать отношения, трезво оценивать свои слабые стороны, быть готовым делегировать часть полномочий заместителям. В качестве антикризисных мер для решения проблемы выживания предприятия на данном этапе можно выделить: жесткий контроль, планирование и экономия финансовых ресурсов, получение дополнительных денежных средств из различных источников, аутсорсинг некоторых видов деятельности, не относящихся к ключевым, сотрудничество с лизинговыми компаниями.

На стадии роста для управленца важно не терять и развивать целостное видение бизнеса и направлений его развития, организовать эффективный контроль бизнес-процессов, поддерживать тесную связь с реальностью, поощрять критические, оппозиционные взгляды в своем ближайшем окружении. Приоритетом на данном этапе является переход к профессиональному менеджменту, что реализуется в стратегическом управлении и планировании, создании организационной структуры, управлении человеческими ресурсами организации. Ключевые меры поддержания эффективного развития – маркетинговые меры. Особенно важен регулярный анализ рынка, разработка конкурентных предложений и повышение качества обслуживания.

На стадии стагнации для руководства организации важно перенести фокус внимания на внешнюю среду, признать факты и трезво оценить причины остановки роста, выработать стратегию дальнейшего развития, обеспечить движение к новым целям необходимой идеологической поддержкой. В качестве непосредственных антикризисных действий можно выделить следующие: формирование системы мотивации персонала, связанной с достижением поставленных целей, своевременная реструктуризация организации, внедрение матричных и проектных структур, поощрение командной работы, развитие горизонтальных связей.

На стадии упадка следует ясно понимать, что процессы дегенерации и дезинтеграции зашли уже так далеко, что «терапевтические» методы не принесут ожидаемых результатов, и применять придется «хирургические» инструменты. Для создания плана нужно проанализировать основные препятствия позитивным изменениям. Невозможно сформулировать комплекс мер, которые были бы панацеей для любого предприятия на стадии упадка. В целом эти меры должны сводиться к проведению санации угасающего бизнеса, восстановлению его функциональности и формированию нового уровня доверия, после чего можно начинать подготовку к запуску новых проектов. В качестве примера российского предприятия, находящегося на стадии упадка можно рассмотреть отраслеобразующее предприятие «Союзмультифильм».

Студия мультипликационных фильмов «Союзмультифильм» была основана в 1936 г. в Москве. Затяжной кризис для организации начинается с распадом Советского Союза, и предприятие вошло

<sup>1</sup> Грант Р. Стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. С. 305.

в стадию упадка<sup>1</sup>. Этап упадка для «Союзмультфильм» наступил не как естественный и ожидаемый переход из одной фазы жизненного цикла в другую, а в результате внешнего воздействия экономического кризиса в стране. Сегодня перед предприятием стоит непростая задача: не просто выйти из кризиса, но и остаться социально ответственной организацией, распространяющей культуру в российском обществе и представляющей российскую культуру мировом уровне. В качестве возможных антикризисных мер для этого предприятия можно назвать следующие:

- введение квот на телевизионный показ российских анимационных сериалов;
- финансирование стендов российской анимации на международных кинорынках;
- создание центров коллективного пользования, то есть инкубаторов, в которых могут рождаться новые студии и новые проекты;
- реализация возможности создания анимационных отделений на базе художественных учебных заведений страны;
- привлечение талантливых специалистов, в том числе и из других регионов страны;
- реорганизация и создание диверсифицированной структуры;
- заключение выгодных контрактов с ведущими телевизионными каналами зарубежных стран;
- проведение ребрендинга: оживление и актуализация миссии, ценности и цели организации, разработка нового бренда или корректировка старого<sup>2</sup>.

Реализация идеальной модели жизненного цикла редко встречается в современной действительности. Реальное развитие организации может пройти не один цикл, каждый из которых может отличаться по продолжительности и даже количеству фаз. Однако факт начала нового цикла функционирования организации, ее возрождения после периода старения и стадии спада – это результат успешного антикризисного управления. Антикризисное управление осуществляется в течение всего жизненного цикла организации, представляет собой непрерывный процесс и даже после совершения ошибок или наступления непредвиденных чрезвычайных обстоятельств должно быть направлено на преодоление возникших негативных последствий, на стремление к идеальной модели развития.

Таким образом, возвращаясь к самому первоначальному утверждению о том, что модель жизненного цикла организации сочетает в себе основную причину, миссию, ради которой существует организация – создание потребителя, и результат работы топ-менеджмента предприятия – получение прибыли, можно сделать вывод о правомерности этого высказывания. Положение предприятия на кривой своего жизненного цикла – это финансовый результат его работы в определенный период времени, точка, в которую пришла организация в своем развитии. Форма же данной кривой – это стратегия предприятия, и чем в полнее эта стратегия отвечает миссии, заключающейся в удовлетворении интересов потребителя, тем более форма кривой жизненного цикла приближается к идеальной гребешковой модели своевременного создания конкурентных преимуществ, ведущих и затем поддерживающих организацию максимумом долго на стадии зрелости. Это в полной мере от-

ражает один из основных стратегических принципов антикризисного управления в условиях стабильного развития – главное внимание инновационным изменениям.

#### МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС 2008–2009 ГГ.

Крылов Д.

*Российский университет дружбы народов,  
Москва, e-mail: dm.krylov.r@gmail.com*

Мировой финансовый кризис нельзя рассматривать как некоторую волну неудач, давать ему определение как начала холодной войны и т.п. То, что произошло, должно было случиться, ведь как говорил К. Маркс: «Кризисы неизбежны, как восход солнца».

Нужно предполагать то, что произошло, совершенно иное. То, что должно было произойти. Кризис стал результатом того, чего многие не ожидали, результатом глобального финансового дисбаланса и порочной корпоративной культурой ведения бизнеса (здесь также имеется в виду кризис ликвидности и кризис неплатежеспособности). Все причины можно отнести к образованию этой болезни под названием «кризис», и все они как больные клетки только подкрепляли его с каждым годом, пока пузыри не стали лопаться, банки банкротиться, недвижимость и активы падать в цене, нефть на сырье то падать, то расти, а экономики всего мира, которые расплавляются долларами, перегреваться.

Возникновение кризиса, связывают со следующими факторами:

1. Глобальный финансовый дисбаланс.
2. Общая цикличность экономического развития.
3. Высокие цены на сырьевые товары (в том числе, нефть).
4. Перегрев фондового рынка.
5. Перегрев кредитного рынка и явившийся их следствием ипотечный кризис.

В общем, дело в том, что в мировые финансовые центры, такие как Нью-Йорк и Лондон, стали поступать огромные капиталы, инвестиции и просто деньги. Компании Китая покупали облигации, скупали активы перспективных организаций, в то время как индусы вкладывали деньги в развитие альтернативных источников энергии на рынке США, остальные же просто сберегали денежки в банках со столетней историей.

В Америке появилось очень много дешевых денег, ставки по кредитам и ипотекам снизились, большинство американских семей имели финансовые портфели, вкладывали свои деньги в ненужные активы и многое другое.

Ипотечный кризис в США (2007) спровоцировал в сентябре 2008 г. кризис ликвидности мировых банков: банки прекратили выдачу кредитов, в частности кредитов на покупку автомобилей. Как следствие, объемы продаж автогигантов начали сокращаться. Три автогиганта Opel, Daimler и Ford сообщили в октябре о сокращении объемов производства в Германии. Из сферы недвижимости кризис перекинулся на реальную экономику, началась рецессия, спад производства.

Банкротство *Lehman Brothers* (американский инвестиционный банк) привело к сомнениям в возможности выплат страховых компаний, страхующих от рисков банкротства кредитруемых, что привело к резкому увеличению рисков страхования, вылившийся в кризис доверия между банками и резкий рост ставок кредитования, что особенно сильно сказалось на развивающихся кредитных рынках, в том числе Украины и России.

<sup>1</sup> Сайт информационного агентства РИА-новости, раздел инфографика, статья «История студии «Союзмультфильм». – <http://ria.ru/infografika/20110829/426096161.html>.

<sup>2</sup> Презентация исследования независимой исследовательской компании *MovieResearch (MRC)* «Российское анимационное кино в период с октября по декабрь 2010 г.». – <http://www.acgi.ru/content/news/russian-animation.pdf>.