

УДК 338.2:[658:338.124.4]

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

**О.М. Дюжилова**

Принципиально важным для современных организаций является создание и возобновление потенциала роста, развития, адаптивности. Как правило, если пытаться реализовать действия такого рода в организациях, вплотную подошедших к состоянию банкротства, ожидать успеха не приходится: необходимо формирование «иммунитета» к банкротству в условиях стабильно работающего бизнеса, т.е. организация должна пережить ряд системных преобразований, позволяющих каждый раз возобновлять потенциалы ее роста и развития. Деятельность, направленную на реализацию подобных процессов следует рассматривать как антиципативное антикризисное управление.

***Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, системное преобразование, трансформация, развитие.*

Отличительная особенность системного преобразования (трансформации) организации состоит в том, что оно не является частью ее повседневного делового цикла. Системное преобразование (трансформация) предполагает переживание организацией кризиса, оно должно быть направлено на повышение эффективности системы в целом и характеризуется повышенным риском при его (преобразования) осуществлении. Системное преобразование (трансформация) должно рассматриваться в качестве фактора стратегического управления организацией, позволяющего вывести ее на новый уровень развития.

Таким образом, под системным преобразованием (трансформацией) автором понимается этап процесса стратегического развития, обеспечивающий комплексную адаптацию организации к изменениям внешней и внутренней среды посредством радикальных преобразований процессов, структуры и технологий в специально сформированных кризисных условиях. В процессе системного преобразования решаются задачи повышения долгосрочной способности к развитию организации и роста ее адаптивности к внешним условиям.

Системное преобразование (трансформация) организации может осуществляться в форме модернизации, реинжиниринга, реорганизации, реструктуризации и т.д.

Эффективное управление процессом системного преобразования (трансформации) требует рационального выбора объекта, механизма и метода преобразований. Объектом преобразований выступают структурная, процессная и технологическая подсистемы организации.

Процесс трансформации реализуется с помощью базисного механизма преобразования, определяющего вектор трансформации, и обеспечивающих механизмов комплексных преобразований в основных подсистемах [1, с. 121–130].

Под базисным механизмом трансформации понимается ведущая модель трансформации (реструктуризация, реинжиниринг, регенерация, обновление или рефрейминг), а под обеспечивающими механизмами – механизмы дестабилизации и рестабилизации социально-экономических систем. Каждому из механизмов преобразований должен быть поставлен в соответствие определенный набор научных методов, посредством которых эти механизмы реализуются на практике.

Представляется, что основным методом реализации механизмов трансформации следует считать системное представление организации, как носителя основной воспроизводственной функции. Такой подход позволяет повысить управляемость организации в процессе системного преобразования (трансформации) в условиях кризиса, формализовать целевой ориентир трансформационного процесса, выявить условия и критерии успешной трансформации, сформировать в виде единой системы алгоритм преобразований.

Системное преобразование (трансформация) организации – это, с одной стороны, объективно необходимое условие ее революционного развития, а с другой – источник значительного риска и организационно-финансовых трудностей в период преобразований. В связи с этим требуют решения основные проблемы, непосредственно влияющие на подготовку и управление механизмом системного преобразования (трансформации), к которым относятся следующие:

1. Обоснование необходимости осуществления системного преобразования (трансформации). Как правило, в слабой в финансовом отношении организации необходимость преобразований не вызывает сомнений. Сложнее обоснование необходимости трансформации представляется на финансово устойчивой и стабильно работающей фирме. В этом случае необходимость системного преобразования (трансформации) не очевидна, так как положительный финансовый результат и устойчивость организации в текущем периоде подтверждают эффективность сложившегося управления. Решение проблемы обоснованности трансформации требует разработки соответствующего инструментария, обеспечивающего объективный анализ состояния организации и прогнозирования тенденций ее развития в условиях высокой неопределенности внешней среды.

2. Обеспечение возможности рестабилизации на новом уровне развития организации. Развитие организации представляет собой последовательный ее переход от одного равновесного состояния к другому. Системное преобразование (трансформация) нарушает на определенный период равновесие и устойчивость организации, что отражается на ее экономическом состоянии.

Проблема рестабиллизации организации в процессе системного преобразования (трансформации) имеет следующие предпосылки:

- необратимость системных изменений, которые в случае неудачи могут уничтожить организацию, так как сложные многоуровневые преобразования процессов, структуры и технологий так изменяют систему, что возвращение организации к начальному состоянию на практике невозможно;

- инерционность развития приводит к тому, что организованные процессы текущего функционирования не позволяют без дополнительных усилий перенастроить систему на новую траекторию развития, это делает состояние фирмы в период системного преобразования (трансформации) еще более неустойчивым;

- собственные ритмы развития систем макро-, мезо- и микроуровней, формирующиеся под влиянием многочисленных факторов, которые вносят дополнительную дестабилизирующую составляющую в деятельность организации;

- высокая неопределенность внешней и внутренней среды организации, которая вызвана продолжительностью процесса системного преобразования (трансформации), высокой изменчивостью внутренних параметров деятельности фирмы, переходным состоянием системы в процессе ее трансформации.

Таким образом, решение проблемы рестабиллизации организации на новом качественном уровне требует разработки механизма системного преобразования (трансформации), позволяющего уменьшить вероятность негативного развития событий.

3. Возобновление потенциала развития и адаптационного потенциала организации. Необходимость радикальных преобразований обусловлена исчерпанием текущего потенциала развития и адаптивности организации. Процесс адаптации должен быть основан на четком понимании требований внешней среды, неправильный выбор направления в формировании нового потенциала развития и адаптивности в процессе системного преобразования (трансформации) может повлечь долгосрочную неэффективность и прекращение существования организации. Проблема определения направлений развития и адаптации к внешней среде требует разработки обоснованного алгоритма (методики) такого выбора.

4. Подготовка к процессу системного преобразования (трансформации). Системное преобразование (трансформация) направлено на радикальное изменение основ деятельности организации. В процессе системного преобразования увеличивается скорость и интенсивность всех внутренних процессов, происходит комплексное изменение основных подсистем и принципов работы фирмы, резко возрастают риск и финансовые затраты в ее деятельности, проявляется сопротивление изменениям, что предопределяет необходимость подготовки организации к радикальным преобразованиям.

Проблема подготовки к процессу системного преобразования (трансформации) требует моделирования основных сценариев развития, определения условий и возможностей реализации каждого из сценариев и формирования методики системного преобразования (трансформации) организации [2, с. 119].

Развитие определяет динамику существования организации и выражается в таких характеристиках, как формирование нового потенциала, обеспечение экономического роста. Развитие организации посредством механизма системного преобразования (трансформации) в условиях кризиса связано с временным нарушением сбалансированности ее подсистем, но в долгосрочном плане повышает стоимость фирмы и обеспечивает ее устойчивость на новом уровне развития.

Механизм системного преобразования (трансформации) в условиях кризиса представляет собой основу реализации революционного пути развития организации, который характеризуется динамичностью, рискованностью, высокой неопределенностью результата и жесткими ограничениями по времени. Поэтому революционное развитие организации требует особого подхода к управлению механизмом системного преобразования (трансформации) в условиях кризиса.

Можно сформулировать следующие теоретические положения антикризисного управления организацией на основе ее системного преобразования (трансформации).

1. Системное преобразование (трансформация) предполагает радикальное изменение уровня развития организации с целью перехода системы в качественно новое состояние. Данный переход предполагает системное изменение в основах взаимодействия организации с внешней средой и внутреннее преобразование процессов, структуры, технологии.

Системное преобразование (трансформация) приводит к возникновению качественно новых перспектив развития, дополнительных конкурентных преимуществ, расширенных возможностей роста эффективности и проявлению свойства мультистабильности организации.

2. Системное преобразование (трансформация) предполагает определение адекватного срока достижения нового уровня развития. На практике возможны две формы системного преобразования (трансформации): постепенная (каскадная) трансформация и трансформация в форме катастрофического революционного скачка в развитии. Выбор формы преобразования прямо зависит от степени инерционности системы, эластичности реакции организации по отношению к возмущающим воздействиям.

Сокращение сроков трансформации положительно влияет на долгосрочную эффективность организации, но снижает возможности постепенной ее адаптации к новым схемам и принципам деятельности. В этих условиях требуется адекватный критерий выбора формы системного преобразования организации.

3. Системное преобразование (трансформация) требует повышения управляемости процесса преобразований. Поскольку любые подобные

процессы характеризуются свойствами эквифинальности и мультифинальности, расчет всех возможных траекторий развития организации в процессе системного преобразования (трансформации) невозможен. В тоже время в период трансформации организация в силу потери ею устойчивости становится чрезвычайно чувствительна к любым даже самым малым воздействиям. Это приводит к необходимости формирования механизма управления системным преобразованием (трансформацией) «из будущего».

Создание такого механизма возможно с помощью системного метода рассмотрения организации, на основе заранее сформированных аттракторов. При формировании аттракторов изначально заложено условие обеспечения эффективности будущего функционирования организации, а также создание нового потенциала динамичного развития и возобновления способности организации к адаптации, что позволяет называть данные аттракторы динамически эффективными.

4. Системное преобразование (трансформация) предполагает полную нейтрализацию действия старых аттракторов, преодоление инерционных свойств организации в конусе действия старых аттракторов. Только после этого возможен полный переход на новые динамически эффективные аттракторы и формирование стратегической инерционности прогресса организации в новом выбранном направлении.

5. Системное преобразование (трансформация) требует предельной концентрации ресурсов на процессе развития в целях обеспечения комплексности преобразований и сокращения сроков их проведения. Такая концентрация достигается в результате перераспределения ресурсов от процессов текущего функционирования к процессам развития. На практике это выражается в снижении затрат на поддержание текущего производства, продаже части активов и инвестировании средств в новые направления развития.

Приведенные теоретические положения антикризисного управления на основе системного преобразования (трансформации) составляют базис для разработки принципов проведения системного преобразования (трансформации) в условиях российской действительности.

Специфика процессов радикальных преобразований в целях обеспечения развития организации предполагает необходимость формирования теоретически обоснованного и практически применимого подхода к определению основ построения процессов трансформации и направлений их реализации. Принципы управления системным преобразованием (трансформацией) формируют базисные подходы и необходимые условия для построения эффективного механизма реализации радикальных преобразований [3, с. 89–91].

Таким образом, исходными установками авторской теории и методологии являются:

– адаптивность рассматривается как возобновляемый (и, соответственно, исчерпаемый и ограниченный) ресурс;

– потенциал роста рассматривается как возобновляемый ресурс (исчерпаемый и ограниченный);

– снижение адаптивности одновременно означает сужение адаптационного поля организации.

В основу авторской теории и методологии легли следующие принципы:

1) принцип адекватности, который проявляется в а) адекватном выборе модели трансформации (по критерию минимума необходимых преобразований, что приводит к минимизации затрат на трансформацию при прочих равных условиях); б) адекватном выборе момента начала трансформации (в точке исчерпания потенциала роста и при достижении минимально допустимого уровня адаптивности);

2) принцип эффективности, предполагает выбор модели системного преобразования (трансформации) с минимальными затратами для достижения долгосрочного запланированного результата, что означает рост эффективности при прочих равных условиях;

3) принцип своевременности, предполагает определение оптимальных сроков начала и завершения процесса системного преобразования (трансформации); несвоевременное проведение радикальных преобразований приводит к неполному использованию возможностей текущего потенциала развития или к росту вероятности негативного развития событий в связи с исчерпанием запаса прочности из-за задержки начала трансформации;

4) принцип иерархичности, то есть признание и учет влияния систем более высокого уровня на системы более низкого уровня;

5) принцип гармоничности, то есть необходимость согласования и гармонизации развития различных социально-экономических систем;

6) принцип взаимозависимости, то есть учет того факта, что организация зависит от состояния и тенденций изменения экономического пространства региона, а региональное пространство от состояния и динамики развития организаций;

7) принцип инерции, предполагает, что организация не сразу (с запаздыванием) реагирует на различные возмущающие воздействия, а результаты сбоев (или улучшений) в каких-либо процессах становятся не сразу заметными;

8) принцип учета свойств фрактальности экономического пространства, эквифинальности и мультифинальности социально-экономических процессов, мультистабильности сложных социально-экономических систем.

Определение базисных принципов управления процессом системного преобразования (трансформации) позволяет разработать единую методологическую базу для разработки механизмов реализации данных принципов [4, с. 87].

### Список литературы

1. Антикризисное управление предприятием: теория и методология: монография / О.М. Дюжилова. Тверь: ТГТУ, 2007. – 148 с.
2. Дюжилова О.М. Закономерности развития предприятия как основа формирования адекватной системы управления // Сегодня и завтра российской экономики. Научно-аналитический сборник. № 22, 2008. – С. 117 – 121.
3. Дюжилова О.М. Антикризисное управление предприятием в соответствии с теорией его жизненного цикла // Сегодня и завтра российской экономики. Научно-аналитический сборник. № 23, 2009. – С. 85 – 91.
4. Дюжилова О.М. Формирование антикризисной стратегии организации // Интеграл. Научно-практический межотраслевой журнал. № 2 (46) Март-апрель, 2009. – С. 86 – 87.

### ANTI-CRISIS MANAGEMENT BASED ON THE SYSTEM REFORMS

**O.M. Dyuzhilova**

Tver State University

*The department of economics and production management*

The creation and renewal of the potential for growth, development, adaptability is considered very important for modern organizations. If you try to implement this type of actions in the organizations which are close to bankruptcy it's impossible to expect success as a rule. This suggests the need for creating "bankruptcy immunity" in stable operating businesses. That's way each organization must experience a series of systemic changes, allowing to renew its potential for growth and development. The activities which help to implement such processes should be considered as anticipation crisis management.

**Keywords:** *crisis, crisis management, system reforms, transformation, development.*

*Об авторах:*

ДЮЖИЛОВА Ольга Михайловна – доктор экономических наук, доцент кафедры экономики и управления производством Тверского государственного университета, e-mail: [nike96@rambler.ru](mailto:nike96@rambler.ru)