**Тема 1.5 Организационное развитие и бизнес-планирование**

**1.5.1 Жизненный цикл организации**

 Предпринимательская деятельность сопряжена с рисками, ее развитие предопределено законами жизненного цикла систем, которые предполагают переход на эволюционную стадию через преодоление возникающих кризисных ситуаций. Такие кризисы закономерны и предсказуемы, поэтому теория и практика выработали некоторые алгоритмы поведения.

Знание основ антикризисного управления помогает предпринимателям правильно и вовремя идентифицировать кризисную ситуацию, понимать, что кризис и развитие есть два связанных друг с другом явления, без кризисных явлений не может развиваться ни одна система. Антикризисное управление есть набор знаний, связанных с диагностированием ситуации, реализацией конкретных шагов по преодолению кризисной ситуации в соответствии с поставленным диагнозом.

Основные теоретические концепции развития экономической системы с позиций ее жизненного цикла изложены в трудах И. Адизеса и Л. Грейнера, В определенном смысле они дополняют друг друга.

В обеих теориях основной задачей антикризисного менеджмента является изменение организационных ролей, их взаимосвязи в соответствии с изменившимися условиями функционирования бизнеса, причем изменения этих условий закономерны, т.е., предсказуемы и обусловлены скоростью роста бизнеса, степенью развития его организационной культуры. Задача антикризисного менеджмента – готовить переход бизнеса в новую стадию функционирования, в случае кризиса – готовить его преодоление по формализованному плану, и далее – переход на новую стадию развития.

Жизненный цикл организации (ЖЦО) по И. Адизесу включает следующие стадии (рисунок 1.5.1.1):

• вынашивание идеи или зарождение бизнеса;

• младенчество;

• активная деятельность;

• юность;

• расцвет;

• стабильность;

• аристократизм; бюрократия;

• ранняя бюрократия;

• бюрократия;

• смерть.

Рисунок 1.5.1.1 Жизненный цикл организации

 Важнейшим элементом концепции Адизеса является набор ролей, которые играет менеджмент организации на каждом из этапов развития (см. таблицу 1.5.1.2):

• удовлетворять потребности – (P)rovide needs;

• систематизация, организация – (A)dministration;

• предприимчивость, не реактивность, а проактивность – (Е)ntrepreneur;

• живость, целостность, единство – (I)ntegrate.

 Таблица 1.5.1.2 Соответствие стадии ЖЦО и доминирующей роли менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Название этапа | Доминирующие роли |
| «Ухаживание» – зарождение бизнеса | (р) (а) (**Е**) (i) |
| Младенчество | (**Р**) (а) (е) (i) |
| (Go-go) – активная деятельность | (**Р**) (а) (**Е**) (i) |
| Юность | (р) (**А**) (**Е**) (i) |
| Расцвет | (**Р**) (**А**) (**Е**) (i) |
| Стабильность |  |
| Аристократизм | (**Р**) (**А**) (е) (**I**) |
| «Взаимное обвинение» – старение | (р) (**А**) (…) (i) |
| Бюрократизм | (…) (**А**) (…) (…) |
| Смерть | (…) (…) (…) (…) |

Соблюдение установленного И. Адизисом соответствия предполагает поступательное (с минимальными потерями от кризисных явлений) развитие бизнеса.

Теория трансформаций систем управления американского исследователя Л. Грейвера основана на диалектической концепции «перерастания количества в качество». В основу теории положена следующая посылка: с ростом организации требования к системе управления меняются, а следовательно, и сами системы управления должны претерпевать изменения. Если же системы управления не изменяются в соответствии с требованиями бизнеса, то предприятие ждут неминуемые кризисы.

Теория Л. Грейнера рассматривает пять основных фаз развития предприятия (рисунок 1.5.1.3):

• управление бизнес-идеей (созидание и творчество);

• управление функциями (формализация и построение структур);

• управление процессами (делегирование и диверсификация);

• управление сетями (координация);

• управление знаниями (синергия и сотрудничество).

Рисунок1.5.1.3 Жизненный цикл организации в соответствии с теорией Л. Грейнера

**1. Стадия ЖЦО/типичный кризис**: управление бизнес-идеей (создание и творчество) / кризис компетенций.

**Основные причины**: нехватка знаний у основателей бизнеса, психологическая неприемлемость ими необходимости разделения ветвей власти по функциональному признаку и передачи части работ специалистам, не являющимся основателями компании.

**Способы преодоления**: осознанное построение ветвей власти, исполняющих необходимые для выживания компании работы, которые должны быть сгруппированы по функциям (финансы, бухгалтерский учет, планирование, маркетинг, управление персоналом и др.).

**2. Стадия ЖЦО/типичный кризис**: управление функциями (формализация и построение структур) / кризис координации.

**Основные причины**: привлечение новых компетенций, требуемых для развития бизнеса, что приводит к физическому росту функциональных структур. Они перестают гибко реагировать на изменения, их руководители превращаются в «экспертов», окруженных многочисленной группой помощников. Горизонтальные связи между подразделениями рушатся, все информационные потоки переключаются непосредственно на начальников, стоящих во главе организационной структуры, которые трансформируют их вышестоящему руководителю для принятия решений. Поток информации к руководителю возрастает лавинообразно, вследствие чего наступает паралич власти. Сотрудники ориентируются на исполнение решений «эксперта», не интересуясь влиянием собственной работы на общую эффективность компании, которая начинает резко снижаться.

**Способы преодоления**: сознательное формирование систем процессного управления, нацеленных на достижение результата (диверсификация, делегирование полномочий и управление по результатам или целям), а не только выполнение функций, предписанных «экспертом».

**3. Стадия ЖЦО/типичный кризис**: управление процессами (делегирование и диверсификация) / кризис контроля.

**Основные причины**: усложнение информационных потоков, в том числе использующихся для контроля.

**Способы преодоления**: преобразование системы управления и переход на новую фазу развития. Для упрощения управления разросшейся системой требуется перейти к «сетевому управлению», делегируя подавляющее число управленческих полномочий локальным организациям, но сохранив за корпоративным центром контроль за товарно-материальными и денежными потоками системы.

**4. Стадия ЖЦО/типичный кризис:** управление сетями (координация) / кризис бюрократии.

**Основные причины**: дальнейший рост и развитие бизнес-системы, что вызывает существенный рост непроизводительного бюрократического механизма, контролирующего сетевую структуру и определяющего направления инвестиционной активности корпоративного центра. Как и в случае с функциональными структурами, бюрократический аппарат начинает существовать ради собственных целей, отличных от целей бизнес-системы. Центральный аппарат управления оправдывает свои действия интересами предприятия в целом, понимая их в силу своего образования, культуры, опыта, интересов каких-либо неформальных групп. Дальнейшее централизованное управление огромным объемом активов становится практически невозможным.

**Способы преодоления**: с точки зрения собственников эта проблема должна решаться за счет оптимизации портфеля активов, управляемых корпоративным центром. При рассмотрении эффективности активов крупных транснациональных сетевых структур и их важности для сохранения контроля над бизнес-системой выясняется существенное превосходство нематериальных активов – патентов, прав собственности, прав пользования, технологий, торговых марок и т.д.

**5. Стадия ЖЦО/типичный кризис: управление знаниями** (синергия и сотрудничество) / кризис бизнес-идей или кризис синергии.

**Основные причины**: уменьшение потребительских качеств продукта, кризис компетенций корпоративного центра, аналогичный кризису компетенций на первой фазе, но только на другом витке эволюционной спирали.

**Способы преодоления**: привлечение новых компетенций и новых технологий, вызывающих изменение структуры нематериальных активов.

Ценность теории жизненных циклов организации состоит в ее предсказывающей функции. Знание закономерностей развития организации заставляет обратить внимание на те моменты, которые обычно не рассматриваются предпринимателями как ключевые.

Кроме кризисов, связанных с развитием организационных систем, существуют кризисы иного плана, например, обусловленные ошибками менеджмента предприятия, стихийными бедствиями, действиями конкурентов, т.е. не связанные с ЖЦО. Предсказание таких кризисов невозможно, однако можно распознать их на ранних этапах возникновения, пока разрушительные последствия не так сильны.

**1.5.2 Кризис**

 В микроэкономике понятие «кризис предприятия» означает «незапланированное и нежелаемое состояние, которое может существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование предприятия в будущем».

В концепции антикризисного управления экономический кризис предприятия наиболее приемлемо определять как едва измеримый переломный пункт, при котором решением является либо исчезновение, либо выживание субъекта хозяйствования. Данная формулировка включает в себя две ключевые проблемы антикризисного управления:

• определение сигналов наступления кризиса;

• решение проблемы – ликвидация или оздоровление (санация).

Определение сигналов – это начало антикризисного воздействия, а ликвидация или санация предприятия – его результат. Между двумя этими крайними точками лежит совокупность краткосрочных и стратегических мероприятий, составляющих содержание антикризисного управления.

Существуют два варианта выхода из кризисной ситуации – это ликвидация предприятия (как экстремальная форма) или успешное преодоление кризиса. Промежутки между началом и завершением кризиса бывают разной длительности. С одной стороны, есть продолжительные, слабо ускоряющиеся кризисные процессы, с другой стороны, существуют неожиданно возникающие кризисные процессы, высокой интенсивности и с коротким сроком развития. Это зависит от размеров организации, квалификации менеджеров и управляющих, причин наступления кризиса.

Кризис может проявиться во время гармоничного развития предприятия и носить характер непреодолимой катастрофы или возникнуть в соответствии с предположениями и расчетами, но в редких случаях кризис появляется неожиданно, т.е. без какого-либо предупреждения. При кризисе господствует нехватка времени и решений.

Не всегда кризис имеет только отрицательные стороны.

Наиболее существенная положительная сторона заключается в том, что кризис – это именно то событие (может быть даже единственное в истории развития организации), которое заставляет менеджмент пересмотреть стратегию развития, задуматься о необходимости изменений и реализовать их. Созидательная и разрушительная функции кризиса отражены в таблице 1.5.2.1.

Таблица 1.5.2.1 Созидательная и разрушительная функции кризиса

|  |  |
| --- | --- |
| *Разрушительная* | *Созидательная* |
| • Последствия кризиса носят тяжелый характер для будущего задействованных в нем участников  • Привносят неопределенность в оценку ситуации и разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса  • Снижают контроль над событиями и их влиянием  • Сводят время на реакцию до минимума, вызывают стресс и страх у участников  • Имеющаяся в распоряжении у участников информация, как правило, недостаточна  • Меняют отношения между участниками  • Повышают напряжение, особенно в политических кризисах, которые затрагивают нации. Угрожают целям и ценностям | • Кризисы – это часто переломный пункт в развивающейся смене событий и действий  • Часто создают ситуацию, при которой огромную роль играет неотложность или срочность действий  • Состоят из событий, которые создают новые условия для достижения успеха  • Создают предпосылки повышенного внимания (интереса) со стороны общества к происходящим внутри организации событиям |

 Определение кризиса подразумевает внезапное возникновение новой проблемы, которую нелегко предсказать и устранить, поэтому имеет смысл классифицировать кризисы, что в дальнейшем поможет быстрее находить пути их разрешения.

Параметры кризиса, помогающие описать (идентифицировать) состояние организации:

• глубина кризиса – степень деструктивного воздействия кризиса;

• широта кризиса – степень охвата структурных подразделений кризисными явлениями. От одного подразделения или ключевого специалиста (локальный кризис) до целой организации;

• длительность кризиса – время протекания кризиса. Существуют различные теории классификации кризисов на предприятии. Выделим два основных признака классификации кризисов:

• причина их возникновения;

• скорость их распространения.

Особенность этой классификации состоит в том, что кризисные ситуации на предприятии, имеющие как экономическую, так и неэкономическую природу, трактуются однозначно.

Кризисы делят на категории в соответствии с их причинами:

• стихийное бедствие. Это кризисы, которые объективно происходят в природе и не зависят от влияния человека, например, землетрясения, вулканы, наводнения и пожары;

• авария на производстве. Примерами такого кризиса являются пожары, поломки оборудования, замыкания в электросети. Последствия аварий могут быть разными – от кратковременной задержки операций до критической ситуации на предприятии;

• провал нового продукта. В этом случае кризис будет являться следствием неправильного распределения финансовых средств между элементами товарного портфеля;

• кризис, вызванный восприятием кризисной ситуации в обществе. Во время кризиса компания может оказаться в состоянии другого кризиса из-за ошибок при работе с общественностью. Это приводит к финансовым потерям, потере ключевых сотрудников и нарушению порядка в организации из-за негативного имиджа компании. Данный тип кризиса является своего рода следствием, или спутником для кризисов, вызванных аварией;

• взаимоотношения работников и администрации.

Такой кризис является следствием серьезных беспорядков в компании (иногда работники устраивают забастовки), что приводит к остановке предприятия. Следовательно, взаимоотношения между рабочими и руководством никогда не должны доходить до враждебности, в этом состоит задача кризис-менеджмента;

• изменения в руководящем составе компании. Руководители некоторых компаний столь значимы и незаменимы, что после их ухода или отставки наступает кризис. Для того чтобы избежать этого, компания всегда должна формировать резерв высшего руководящего звена;

• криминальные события. В настоящее время эти кризисы становятся все более распространенными. Они представляют главную угрозу для таких отраслей, как туризм, банковское дело, авиаперевозки. Примеры криминальных событий: взятие заложника, терроризм, ограбление, воровство.

Как видно, кризисные явления в предпринимательской деятельности могут быть разделены на две группы:

• закономерные и предсказуемые (вытекающие из ЖЦО)**,**связанные с ошибками в управлении и поэтому диагностируемые задолго до наступления разрушительной фазы;

• непредвиденные и внезапные.

Управлять кризисом, точнее бизнесом в ситуации кризиса, необходимо исходя из его особенностей. Первая группа кризисных ситуаций, закономерность их развития и основные сигналы их наступления описаны на основе систематизации работ Кристека и В. Мюллера (таблица 1.5.2.2).

Таблица 1.5.2.2 Стадии кризиса с точки зрения угрозы целям предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадия кризиса | Характеристика стадии | Основные  сигналы | Возможные  последствия |
| **Кризис стратегий** | В классическом понимании эту стадию нельзя назвать кризисом, так как организация может получать прибыль и развиваться. Этот кризис находит отражение в отсутствии стратегических целей, информации о тенденциях развития отрасли, конкуренции, рынка, отсутствии формализованного процесса стратегического планирования, долгосрочных инвестиционных проектов. Он создает предпосылки для наступления кризиса результатов. | • Отставание в технологическом развитии;  • истощение стратегических ресурсов (персонал, оборудование, инновационные ресурсы). | • Снижение конкурентоспособности;  • уменьшение рыночной стоимости фирмы. |
| **Кризис результата** | Эта фаза кризисного процесса характеризуется скрытым уже имеющимся или с большой вероятностью скоро начинающимся деструктивным воздействием нехватки ресурсов на деятельность предприятия.  Угроза целям и результатам деятельности предприятия или их потеря. | • Снижение продаж;  • увеличение удельных затрат;  • резкие колебания запасов и других статей оборотных активов;  • снижение оборачиваемости оборотного капитала. | • Убытки;  • снижение ликвидности. |
| **Кризис ликвидности** | На этом этапе начинается непосредственное ощущение предприятием исходящего от кризиса (нехватки ресурсов) негативного воздействия. На данной стадии еще есть возможность преодолеть острый кризис, так как еще имеется в наличии достаточный потенциал преодоления кризиса. Классификация Мюллера разделяет данную стадию на кризис результатов и кризис ликвидности. Кризис результатов (тактический или оперативный кризис) описывает состояние, при котором происходит снижение доли рынка, уменьшение прибыли, сокращение численности персонала и т.д., Дальнейшее развитие кризисного процесса приводит предприятие к следующей стадии – кризису ликвидности, который обнаруживается в росте задолженности, ухудшении показателей ликвидности, а также показателей финансовой устойчивости. На данном этапе из-за увеличения убытков предприятия, которые оно вынуждено гасить за счет собственных средств, предприятию грозит текущая неплатежеспособность (ситуация, при которой оно не в состоянии удовлетворять свои текущие обязательства).  Тем не менее, такая неплатежеспособность может быть только ременной и устранимой различными мерами. Таким образом, кризис ликвидности означает временную, а не длительную хроническую неплатежеспособность предприятия.  Опасность потери ликвидности. | • Значительный рост долгов, необходимый для покрытия убытков от основной деятельности;  • снижение ликвидности. | • Кредиторы стремятся вернуть свои вложения и не предоставляют новых кредитов;  • предприятие вынуждено вести сокращенное воспроизвоство. |
| **Неплатежеспособность (банкротство)** | Это последняя стадия развития кризисного процесса, которая заканчивается его ликвидацией. Острый непреодолимый кризис означает, что дефицит ресурсов на предприятии достиг размеров, делающих невозможным его дальнейшее функционирование. Требования дляпреодоления кризиса на этом этапе превышают имеющийся внутренний потенциал.  Мюллер характеризовал состояние предприятия на данной стадии как хроническую неплатежеспособность, которая после юридического признания приводит к ликвидации предприятия – его банкротству. Как крайнее проявление кризиса хроническая неплатежеспособность, согласно законодательству ряда зарубежных стран, означает, что пассивы предприятия превышают ее активы (дефицит баланса); другими словами, нетто (чистая) стоимость компании отрицательна. | • Нет средств для ведения операционной деятельности.  • обязательства превышают стоимость имущества. | • Прекращение деятельности; • банкротство. |

**1.5.3 Управление кризисной ситуацией**

 С точки зрения предпринимателя, кризисную ситуацию можно охарактеризовать следующим образом. Кризис – это всегда событие:

• неожиданное;

• создает неопределенность

• составляет угрозу важным целям;

• часто является сюрпризом, кризисы обычно возникают в выходные, праздничные дни, ночью или во время отпуска или отсутствия топ-менеджеров;

• повышает внимание средств массовой информации, экспертов к бизнесу;

• характеризуется недостатком информации, наличием большого количества вопросов, ответы на которые неясны; • характеризуется очень короткими сроками для принятия управленческих решений.

Особенности кризиса вызывают необходимость формализовать процесс антикризисного управления. Причем формализация (документация процессов и тренинг персонала в соответствии с разработанными внутренними стандартами антикризисного менеджмента) должна осуществиться во время стабильного и предсказуемого развития бизнеса. Антикризисное управление – это процесс, при котором организация имеет дело с основными непредсказуемыми событиями, которые угрожают главным целям организации, ее персоналу и партнерам.

Стандарт предприятия, отражающий требования к процессам антикризисного управления, должен содержать следующие аспекты:

• антикризисная команда;

• взаимодействия со СМИ, персоналом и партнерами по бизнесу;

• основные мероприятия по уже знакомым или предвосхищаемым ситуациям (пожар, банкротство основного поставщика или покупателя и Т.П.);

• документация действий в ситуации кризиса.

**Антикризисная команда.**В организациях с большим штатом формирование антикризисной команды начинается в стабильные времена, когда есть временные и финансовые ресурсы на отработку действий, которые необходимо будет в короткие сроки реализовать при наступлении кризиса.

На первом этапе формирования команды коммуникационные связи еще не установились, поэтому могут возникать конфликты по причине отсутствия взаимопонимания. Главным в этот период является цель. Каждый член команды должен четко осознавать значимость своей работы. Чем пре этой. теории создана формула, которая помогает оперативно обнародовать необходимую информацию. Это правило 45 минут, 6 часов 3 дней и 2 недель называется циклом новостей, в котором выделяются определенные периоды, когда существует возможность управлять слухом и уменьшать значение негативной и отчасти правдивой информации. Общее описание этого правила:

**45 минут**. В течение первых 45 минут (может быть, на несколько минут больше или меньше) ситуацию можно наиболее полно контролировать. Слух еще не распространился широко, и располагает этой информацией ограниченное количество людей.

**6 часов**. Это время ротации информации в эфире и электронных СМИ, после чего ситуация выходит из-под полного контроля.

**3 дня**. Это время обсуждения новости в печатных СМИ и других СМИ с низкой периодичностью.

**2 недели**. Это время публикации новости в СМИ с низкой периодичностью.

**1.5.4 Управление на стадии неплатежеспосо6ности. Банкротство**

 В случае если кризис достиг своей финальной части (устойчивой неплатежеспособности), можно начать процедуру судебного признания предприятия или предпринимателя банкротом со всеми вытекающими юридическими и экономическими последствиями. Инициировать процедуру банкротства может сам предприниматель в отношении собственного бизнеса, кредитор, прокурор.

**Банкротство***–*это неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер. В соответствии с законодательством процедура банкротства включает четыре основные процедуры: досудебное оздоровление, защитный период, мировое соглашение, конкурсное производство.

Модель антикризисного управления на стадии экономической несостоятельности (банкротства) представлена на рисунке 1.5.4.1.

Рисунок 1.5.4.1 Модель антикризисного управления на стадии экономической несостоятельности (банкротства)

 Согласно законодательству, в антикризисном процессе на стадии неплатежеспособности участвуют следующие стороны:

• антикризисный управляющий – физическое или юридическое лицо, назначаемое хозяйственным судом для проведения некоторых процедур банкротства и осуществления иных полномочий антикризисного управляющего в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)»;

• временный управляющий – физическое или юридическое лицо, назначаемое хозяйственным судом в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства, а также осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника и иных полномочий временного управляющего в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)»;

• должник – неплатежеспособный индивидуальный предприниматель или неплатежеспособное юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией, за исключением казенного предприятия, либо некоммерческой организацией, действующей в форме потребительского кооператива, благотворительного или иного фонда.

Законом предусмотрены следующие стадии антикризисного управления:

• защитный период – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия хозяйственным судом заявления о банкротстве до окончания срока, определяемого в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника;

• конкурсное производство – процедура банкротства, осуществляемая в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в установленной очередности, защиты прав и законных интересов должника, а также кредиторов и иных лиц в процессе санации, а при невозможности проведения санации или отсутствии оснований для ее проведения – в процессе ликвидации должника – юридического лица или прекращения деятельности должника индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов;

• ликвидационное производство – процедура конкурсного производства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях ликвидации должника – юридического  
лица или прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов, продажи имущества должника и соразмерного удовлетворения требований кредиторов;

• мировое соглашение в производстве по делу о банкротстве – процедура банкротства в виде соглашения между должником (лицами, в установленном порядке выступающими от его имени) и конкурсными кредиторами об уплате долгов, в котором предусматриваются освобождение должника от долгов или уменьшение долгов, или рассрочка их уплаты, а также срок уплаты долгов и т.д., (далее – мировое соглашение);

• санация – процедура конкурсного производства, предусматривающая переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки должнику, осуществляемая для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.