

Андрух Алина Олеговна

заместитель начальника управления

ФГБОУ ВО «Московский политехнический университет»

г. Москва

DOI 10.31483/r-107189

ОСОБЕННОСТИ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ АНТИКРИЗИСНОЙ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ ЭКОНОМИСТОВ НА ПРЕДКРИЗИСНОМ ЭТАПЕ

Аннотация: в статье разработаны рекомендации по содержанию и формам внутриорганизационной антикризисной деловой коммуникации для образовательного процесса при подготовке бакалавров экономических направлений подготовки. Уточнено понятие риска для хозяйствующего субъекта. Разработаны положения по созданию системы внутренней антикризисной деловой коммуникации.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, риск, неопределенность, антикризисная деловая коммуникация.

В системе высшего образования обучение бакалавров экономических направлений подготовки, как правило, ориентировано на типовые, рутинные задачи, повседневно выполняемые экономистами хозяйствующих субъектов в стабильных условиях для достижения целей организации. Однако Россия перешла на рыночную экономику, подверженную кризисам различной природы, и в новых обстоятельствах актуальность формирования способности к антикризисной деловой коммуникации экономистов, способных решать профессиональные задачи на разных этапах развития кризисов, стремительно вырастает.

Поскольку последствия кризиса связаны с материальным и нематериальным ущербом организации, вплоть до банкротства и/или потери репутации, важной задачей является проведение специальных профилактических мероприятий, целью которых является либо полное предупреждение кризиса, либо снижение его негативного воздействия на организацию. Предупреждение кри-

зисов возможно, если причины их возникновения являются внутренними. Если причины возникновения кризисов внешние, проводимые профилактические антикризисные мероприятия могут значительно уменьшить негативный потенциал кризисов.

В данной статье ограничимся внутриорганизационными антикризисными коммуникациями на предкризисном этапе ввиду того, что с одной стороны, экономисты с квалификацией «бакалавр» на первичных должностях в основном осуществляют деловые коммуникации внутри организации, с другой стороны, актуальность антикризисных коммуникаций на предкризисном этапе неуклонно возрастает.

Кризисом называют «...крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде» [8].

Ответом на разрушительное воздействие кризиса в отношении хозяйствующих субъектов и социально-экономических систем стали теоретические и практико-ориентированные разработки в области антикризисного управления (АКУ). Антикризисное управление является развитием теории менеджмента в экстремальных условиях функционирования организаций. Под АКУ понимают процесс, включающий предвидение возможности возникновения кризисной ситуации, выявление кризиса и анализ симптомов его возникновения, максимальное уменьшение негативного воздействия кризиса на систему, использование факторов кризиса для развития организации в дальнейшем [1].

Инструментом реализации положений теории и практики АКУ является антикризисная деловая коммуникация (АДК), под которой понимают комплекс коммуникативных мероприятий, направленных на прогнозирование, предотвращение, анализ, преодоление, а также регулирование последствий кризиса.

Ряд теоретиков и практиков в области АКУ рекомендуют формирование специальных антикризисных команд (групп, штабов) [7; 10; 11; 12 и др.]. Это общепризнанная и рациональная рекомендация, однако, зачастую она служит основой для неверного понимания сотрудниками организации ответственности

за реализацию мероприятий риск-менеджмента и антикризисных коммуникаций на данном этапе. Такая ответственность якобы должна возлагаться только на членов антикризисной команды, а не на потенциал всех сотрудников организации.

Стержневой идеей модели всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management, TQM) является привлечение потенциала сотрудников всех уровней иерархии для совершенствования процессов и обеспечения качества результатов деятельности организации. По аналогии с моделью TQM члены антикризисной команды должны опираться на потенциал профильных сотрудников, в том числе специалистов экономического блока, при реализации мероприятий АКУ.

Анализ причин и последствий возникновения кризисов связан с категориями «риск» и «неопределенность». Стандарт серии ИСО 9000 в области менеджмента качества трактует риск как «влияние неопределенности» [5]. Представленное определение вряд ли можно считать корректным. Во-первых, в качестве родового признака неудачно используется понятие «влияние», которое в большей мере характеризует процесс, а не результат воздействия управленческих мероприятий организации или внешних событий на деятельность хозяйствующего субъекта. Во-вторых, для разъяснения такой краткой формулировки риска данный нормативный документ приводит шесть поясняющих примечаний. Но дело не только в краткости. В толковом словаре иностранных слов риск определяется как «возможная опасность» [9]. Несмотря на лаконичность, определение риска в таком виде весьма информативно.

В терминологическом стандарте в области менеджмента риска представлено более развернутое определение: «риск – это следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей» [2]. В работе [1] авторы уходят от прямого использования многозначного понятия «неопределенность» и толкуют риск как «возможность несоответствия результатов, которые ожидалось, результатам, которые фактически наступят в итоге совершения определенных действий». Отметим следующее: а) в приведенном определении

указаны только внутренние факторы, приводящие к незапланированным результатам, представленные фразой «в итоге совершения определенных действий», внешние воздействия не представлены; б) в определении неопределенность представлена неявно, как «несоответствие запланированных результатов деятельности организации реально полученным». Неопределенность в экономике многозначна и подразделяется на неопределенность окружающей среды / рынка (внешний по отношению к организации фактор), неопределенность управленческих действий (внутренний фактор), неопределенность последствий воздействия окружающей среды и/или управленческих действий.

С учетом вышесказанного определим риск как опасную возможность несоответствия запланированных результатов деятельности организации реально полученным результатам вследствие определенных организационных управленческих действий и/или влияния внешних событий.

Анализ деятельности хозяйствующего субъекта показывает, что к основным рискам, обусловленным внутренними факторами, относятся управленческие (административно-организационные), финансовые (включая валютные), экономические, инвестиционные, производственно-технологические, информационные риски. Таким образом, в антикризисную команду должен быть включен представитель высшего менеджмента, отвечающий за нейтрализацию финансово-экономических рисков. Его обязанностью является формирование внутриорганизационных вертикальных и горизонтальных каналов финансово-экономических антикризисных деловых коммуникаций (АДК) с опорой на всех сотрудников экономического блока (как правило, это сотрудники планово-экономического управления и бухгалтерии). Горизонтальные каналы АДК организуются между сотрудниками одного уровня иерархии: экономист – экономист, экономист – бухгалтер, экономист – специалист по сбыту и т. д. Вертикальные каналы создаются между сотрудниками разного уровня иерархии: начальник планово-экономического отдела – сотрудники отдела; представитель антикризисной команды по финансово-экономическому направлению – начальник планово-экономического управления и т. д.

Упорядоченная деятельность по организации антикризисной деловой коммуникации в области финансово-экономических рисков может быть осуществлена на основе применения практико-ориентированных положений стандартов по менеджменту риска и менеджменту качества [2–4; 6], которые содержат профильную терминологию; рекомендации по выявлению, идентификации, оценке, обработке, мониторингу, анализу риска, а также по обмену информацией и консультациям в области риска.

Опираясь на положения стандартов в области менеджмента риска, экономисты предприятия могут разработать систему внутренней антикризисной деловой коммуникации, с учетом требований к устному общению, деловой переписке, к основным видам групповой (на уровне отдела) и межгрупповой коммуникации (между отделами и управлениями).

Зачастую желание получить существенную прибыль, в том числе в сжатые сроки, побуждает высший менеджмент организации к проведению высокорискованных операций. Однако результатом управленческих решений и действий может быть не прибыль, а материальный и/или нематериальный ущерб. Задачей специалистов экономического блока является оценка вероятности реализации рискованного решения (низкая, средняя, высокая вероятность) и возможного ущерба (низкий, средний, высокий ущерб) для совокупности возможных реализованных альтернатив-последствий. Важно получить согласованную точку зрения специалистов экономического блока на возможные управленческие воздействия. Это возможно на основе таких форм антикризисной деловой коммуникации, как презентация, консультация, деловое совещание. Описание технологий оценки риска представлено в стандарте [3], примером технологии на основе активной устной вербальной коммуникации является мозговой штурм, на основе письменной коммуникации – метод Делфи.

Таким образом, для эффективной внутриорганизационной антикризисной деловой коммуникации в условиях предкризисной ситуации рекомендовано привлечение потенциала всех сотрудников организации, в том числе специалистов экономического блока, включенных в систему внутренней АДК. Исполь-

зую горизонтальные и вертикальные связи в системе АДК; практико-ориентированные положения стандартов в области риск-менеджмента и менеджмента качества; рациональные формы АДК на основе презентаций, консультаций, деловых совещаний; коммуникационные технологий анализа и оценки риска, можно получить релевантную согласованную информацию о степени риска и ущерба управленческих решений по ведению экономической деятельности хозяйствующего субъекта, что обеспечит предотвращение кризиса, обусловленного внутренними причинами, или существенно снизит негативное воздействие кризиса на организацию.

Список литературы

1. Алексашкина Е.И. Антикризисное управление на предприятии: учеб. пособие / Е.И. Алексашкина, В.Л. Василёнок, В.В. Негреева. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 92 с. EDN ZUXZOH
2. ГОСТ Р 51897-2011 Менеджмент риска. Термины и определения.
3. ГОСТ Р 58771-2019 Менеджмент риска. Технологии оценки риска.
4. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство.
5. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
6. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.
7. Грызунова Е.А. Модели кризисных коммуникаций и управления информацией в работе органов государственной власти / Е.А. Грызунова // Вестник МГИМО Университета. – 2013. – №6 (33). – С. 225–229. EDN RQDMIN
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
9. Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов / Л.П. Крысин. – М.: Эксмо, 2010. – 994 с.
10. Мукажан М.Е. Место антикризисных коммуникаций в системе управления организацией / М.Е. Мукажан, Н.К. Розова // Неделя науки СПбПУ: материалы научной конференции с международным участием (Санкт-Петербург,

13–19 ноября 2017 г.) / Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – Т. 1. Ч. 3. – 2017. – С. 445–447. – EDN YMGCUI

11. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации: учебное пособие / А.Н. Чумиков. – М.: Проспект, 2021. – 192 с. EDN UFGHZA

12. Яковлева Ю.Н. Эффективное управление антикризисными коммуникациями / Ю.Н. Яковлева // Государственное управление. Электронный вестник. – 2012. – №31. – С. 14. EDN PJRPZN