

К.С. Григорьянц, А.Т. Зуб

КРИЗИСНАЯ СИТУАЦИЯ КАК КОМПЛЕКС ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ КРИЗИСОВ

Предметом внимания авторов являются эффекты воздействия на социально-экономические системы нескольких следующих подряд кризисов и особенности антикризисного управления в таких ситуациях. При наложении негативных последствий нескольких кризисов существует угроза возникновения эффекта дисергии, когда общее деструктивное воздействие кризисов превосходит простую сумму ущербов, нанесенных каждым кризисом по отдельности. Такая ситуация ставит новые, более сложные задачи перед антикризисным управлением.

Ключевые слова. Кризис, дисергия, антикризисное управление.

Subject of authors's attention are effects of influence on social and economic systems of several crises following successively and feature of anti-recessionary management in such situations. At imposing of negative consequences of several crises there is a threat of occurrence of disergy (the opposite of synergy) effect when the general destructive influence of crises surpasses the simple sum of the damages put by each crisis separately. Such situation puts new, more challenges before anti-recessionary management.

Key words. Crisis, disergy, crisis management.

11 марта 2011 г. в Японии произошло сильнейшее землетрясение, приведшее к многочисленным жертвам и разрушениям. В ряде городов на северо-востоке страны, который более всего пострадал от удара стихии, возникли оползни, обрушились мосты и здания, вышли из строя электростанции и гидротехнические сооружения, начались сотни пожаров на промышленных предприятиях и в жилом секторе. Еще большее число жертв оставило после себя сильное цунами, буквально обезлюдившее обширные районы северо-восточного побережья о. Хонсю.

Это была одна из крупнейших природных катастроф мира за последние десятилетия. Однако с нею трагедия не закончилась: был дан старт следующей, уже техногенной катастрофе, связанной с разрушением системы охлаждения реакторов АЭС «Фукусима-1», последующими

Григорьянц Карина Сергеевна – аспирантка факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, e-mail: karipowa@gmail.com

Зуб Анатолий Тимофеевич – доктор философских наук, профессор кафедры теории и технологии управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, e-mail: anatol.z@mail.ru

за этим взрывами и выбросом большого количества радиоактивных материалов в окружающую среду. Этот новый кризис по угрозам как человеческим жизням, так и целостности общества как социально-экономической системы превзошел предыдущий, поставил на повестку дня вопрос о существовании ядерной энергетики, так и не получившей своей полной реабилитации после чернобыльской трагедии.

Однако на этом череда развития кризисов не закончилась. Под угрозой кризиса оказались целые отрасли японской экономики – от автомобильной промышленности до электроники. Срывы поставок комплектующих европейским и американским производителям приводит к их быстрому замещению из стран Юго-Восточной Азии. Пострадавший завод *Toshiba* производит важные микросхемы памяти для планшетных компьютеров *iPad* фирмы *Apple*. Фирма срочно ищет замену и, без сомнения, найдет ее, однако ущерб для *Toshiba* устранить будет чрезвычайно трудно. Торговые пути также пострадали. Контейнерные судна, эксплуатируемые компанией *Hapag-Lloyd*, больше не могут становиться в доки уничтоженного порта Сендай. Компания *Lufthansa Cargo* больше не отправляет регулярные рейсы в Токио из-за риска радиации¹. Список разнообразных локальных или специфических кризисов, сопряженных с природной и техногенной катастрофами, можно было бы продолжить. Однако и приведенных примеров, на наш взгляд, достаточно, чтобы, во-первых, зафиксировать, что кризисы нередко носят комплексный, взаимосвязанный характер, и, во-вторых, эффективное антикризисное управление (АКУ) возможно в том случае, если при принятии антикризисных решений будут учитываться особенности, закономерности такой связи.

Кризисы и их социально-экономический контекст

Непосредственные причины кризиса, катастрофы могут иметь природный или техногенный характер, но сам кризис развивается в общественной, социально-экономической среде. Там, где нет человека, даже самые мощные катаклизмы рассматриваются не как кризис, а как явления природы. Поскольку общество является сложной системой, состоящей из множества подсистем, то действует общее правило: чем масштабнее кризис, тем большее количество таких подсистем он охватывает, порождая множество «ответвлений» или локальных кризисов, проявляющихся в различных регионах и разных сферах общественной жизни. С возникновением на базе первичного, чаще всего «большого» кризиса множества локальных кризисов ситуация усложняется, а меры антикризисного управления (АКУ) во все меньшей степени делаются похожими на алгоритмы хорошо

¹ Müller P., Neubacher A. Disaster in Japan sends ripples through the global economy // Spiegel online international. 2011. March 27.

спланированного и предсказуемого поведения. Нарастает хаос, который осознается как отсутствие понимания причин событий и невозможность предсказания результатов, в том числе и антикризисных действий. Такого рода ситуации требуют теоретического осмысления и разработки рекомендаций и мер по оптимизации АКУ в условиях действия взаимосвязанных кризисов.

Цель данной работы — развить общее понимание движущих сил кризисных явлений как единого процесса и выяснить, как изменяются эти движущие силы, когда из совокупности индивидуальных характеристик многочисленных проявлений кризисов выявляются особые свойства их взаимосвязи.

Хотя мысль о новых свойствах, возникающих из взаимосвязи кризисов разных уровней и типов, не нова², акцентирование ее значения может обеспечить дополнительное и более точное понимание менеджерами, политическими руководителями, администраторами различного профиля механизмов возникновения и развития кризисов, а также контекстов их протекания на разных уровнях социальной организации общества.

Также можно прогнозировать, что развивающаяся глобализация как противоречивый процесс, протекающий зачастую вопреки интересам действующих в нем субъектов (государств, корпораций), ведет не к сглаживанию противоречий и не к уменьшению остроты конфликтов, а, наоборот, к их росту и усилению, что делает кризисы и меры по их урегулированию важной, перманентной и неустранимой частью современной реальности.

В данной работе мы будем исходить из понимания кризиса как маловероятного события, которое способно угрожать жизнедеятельности организации, характеризуется неопределенными причинами, труднопредсказуемыми последствиями и требует принятия немедленных решений³. При таком понимании АКУ заключается в минимизации потенциального риска нормальной работы организации. Таким образом, АКУ направлено на предотвращение кризиса путем проведения организационных изменений, обеспечивающих единство действий основных стейкхолдеров организации, ее персонала и руководства для предотвращения кризиса, а в случае его наступления — на выход из кризиса с минимальным ущербом для организации.

В более широком (социологическом) контексте *кризис* — это разрушительное явление, возникающее в различных областях социума, параметры которого превышают способность затронутой им социальной области удерживать свои системные характеристики вблизи

² Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. М., 2000; Эйкен В. Руководство по выживанию: менеджмент. М., 2009; Casseddy K. Preparing for the next crisis // Travel Agent. 2002. Vol. 308. May 6. P. 28—35.

³ См.: Зуб А.Т. Антикризисное управление. М., 2005. С. 8.

их равновесного значения, используя встроенные механизмы обратной связи. Однако поскольку все организации «вписаны» в окружающий их социально-экономический контекст, то эффективное АКУ идет рука об руку с антикризисными мерами более широкого масштаба, нацеленными на стабилизацию ситуации в отрасли, регионе, социальной общности. Поэтому пока не появятся необходимые средства стабилизации ситуации на уровне социальной структуры как целостности, трудно рассчитывать на успех локального АКУ в отдельной организации, даже если ее возглавляют высокоталантливые менеджеры. Если стабилизация в течение длительного времени (сопоставимого со временем развития кризисной ситуации) не наступает, то наблюдается общее снижение управляемости системы, затронутой кризисом. Это означает, что для получения аналогичного эффекта нужно затрачивать все больше и больше материальных ресурсов и человеческих усилий, а отдача будет не расти, а снижаться (как это было, например, в процессе разворачивания кризиса на АЭС «Фукусима-1» в Японии в марте 2011 г.).

На определенном уровне этого снижения или социальной деградации в результате серьезной утраты социумом своей жизнеспособности кризис превращается в катастрофу. Именно катастрофа нередко является результатом наложения кризисов друг на друга, создающего сильный кумулятивный эффект и отрицательную синергию – дисергию. Последняя является наиболее частым спутником социально-политических кризисов последних лет, когда один кризис, причины которого понятны, а последствия без особого труда локализуемы, является запускающим механизмом для более масштабного и широко по охвату социального кризиса, почти немедленно перетекающего в кризисы политические, конституционные, идеологические, которые в своей совокупности представляют картину хаоса с размытыми причинно-следственными отношениями, тем самым порождая существенные трудности для планирования методов и средств минимизации негативных последствий кризиса. Такого рода процессы мы наблюдали в феврале 2011 г. в Египте, когда рост цен на пшеницу (продовольственный кризис) породил масштабный социальный протест (социальный кризис), который в свою очередь вызвал политический кризис – делегитимизацию власти, разрушение ряда государственных институтов и множество других негативных последствий.

Подобные системные кризисы чаще всего завершаются не разрешением проблем и элиминацией причин, их породивших, а деструкцией системы, хаосом, т.е. таким ее состоянием, когда устойчивые связи разрушаются и заменяются случайными связями корреляционного характера, где отсутствуют условия, необходимые для эффективного, построенного на рациональной основе антикризисного планирования и управления. Возникает новая в методологическом смысле ситуация,

суть которой сводится к неизбежному отказу от привычных механических причинно-следственных моделей управления вследствие невозможности их построения и использования. Необходим переход к иному видению ситуации, построенной на пробабалистском основании и «индетерминизме», когда исследователь скорее конструирует системные связи и отношения, чем изучает реально существующие, не имея для такого изучения ни адекватных методов, ни средств измерения их параметров.

Различные кризисные явления, будь то природно-климатические катаклизмы или катастрофы, провоцируемые людьми, которые развязывают войны или гражданские беспорядки, имеют свои уникальные характеристики и особенности проявления.

Наше решение не останавливаться в дальнейшем изложении на специфических формах проявления кризисов различных типов, основано на двух соображениях. Во-первых, существует ограниченное число сведений о взаимосвязанных кризисах и множество фактов о несвязанных кризисных явлениях. Во-вторых, существуют сотни возможных вариантов сочетаний, связей между различными типами кризисов, которые легко могут запутать исследователя, стремящегося выявить специфические особенности их взаимодействий.

Изучение и прогнозирование взаимосвязи кризисов основывается на изучении внешней среды системы, которой угрожает кризис. Такой системой может быть крупный регион планеты, страна, административная единица, организация и даже группа. В любом случае кризисный прогноз и поиск слабых мест системы состоят в определении ее нынешних показателей (например, рост численности населения, климатические циклы, угрожающая сейсмическая активность, снижение продуктивности сельского хозяйства и т.д.) и текущих тенденций (например, развитие химических, биологических, ядерных технологий, совершенствование оружия массового поражения, потенциал этнических конфликтов, рост информационной инфраструктуры и все большая от нее зависимость политической жизни и т.д.), которые в совокупности своих воздействий приведут к увеличению вероятности взаимосвязанных кризисных ситуаций.

Рассмотрение взаимосвязи и взаимовлияния кризисов, располагающихся на одной временной шкале и угрожающих одной и той же социальной системе, выводит на первое место важность первоначального анализа проблемы на концептуальном уровне, что в дальнейшем обеспечивает возможность использования инструментов стратегического планирования, прогнозирования, модельных исследований и контроля. Такой концептуальный анализ предполагает использование научного метода идеализации, когда исследуются связи и отношения между элементами идеализированного объекта, характеристики и параметры которого ясно очерчены, пусть даже не с такой исчерпывающей полнотой, как в случае идеальных объектов естествознания, но все-

таки достаточной, чтобы построить приемлемые модели, проясняющие причины реальных кризисных событий, развивающихся в конкретном регионе и в конкретных географических и временных условиях.

Построение абстрактных моделей кризиса с неизменным условием, чтобы они имели инструментальный, практически-прикладной характер, осложняется также тем, что общество является формой бытия человека. Основой такого бытия становится инфраструктура, обеспечивающая устойчивое существование и воспроизводство как непосредственно жизни людей, так и материальных, социально-экономических условий жизни и «идеальных» — моральных, духовных, политических (властных), этических, эстетических и т.д. — отношений. Формализовать и представить в абстрактной модели эти отношения — значит существенно их упростить, представить в виде функционала, локального элемента, выполняющего в сложной системе четко определенные функции. Причем таких функций должно быть немного, чтобы исследователь не утратил интеллектуального контроля над моделью. Неизбежное упрощение образа социальной реальности создает определенные проблемы при исследовании кризисов посредством моделирования. Мы не можем быть уверены, что модель правильно отражает иерархию существенных и несущественных признаков, важных для понимания механизма развития кризиса, наличие или отсутствие их связи и взаимозависимости в последовательности следующих друг за другом кризисов.

Наконец, общество — это не просто физическая система, пусть даже и сверхсложная, но и обязательство всех людей жить вместе, в качестве единого целого. Оно проявляется через индивидуальное чувство ответственности, возникающее из их взаимозависимости, а также как способность и готовность большинства людей противостоять попыткам деструкции этой системы, обеспечить социальную стабильность. Это обязательство и базирующийся на нем механизм, побуждающий к специфическим антикризисным действиям, невозможно формализовать и включить в модели антикризисного управления, не утратив его «сущностных» характеристик. Невозможно измерить, зафиксировать и экстраполировать в будущее готовность людей действовать самоотверженно, испытывать лишения и рисковать жизнью ради общего блага в преодолении кризиса, последствий катастрофы.

Когда в обществе происходит кризис, он обычно порождает страх, предвещает неизбежные финансовые потери и подрывает стабильность повседневной жизни. Если кризис развивается до полномасштабной катастрофы, то базовые условия человеческого существования, такие, как жилище, пища, вода, медицинские услуги, или становятся недоступными или резко ограничиваются, и страдания людей усугубляются. При некоторых разновидностях кризисов, например, таких, как эпидемии смертельных заболеваний, природные

катастрофы, высокая смертность населения, происходит слом всей инфраструктуры. На этом этапе кризис характеризуется высокой скоростью распространения и значительным ущербом от разрушений и потерь, что снижает предельную способность остановить разрастание кризиса. При этом под «предельной способностью» реализации мер АКУ мы понимаем возможность доступа к антикризисным технологиям, антикризисные ноу-хау, подготовленность администраторов и исполнителей к антикризисным действиям. Уровень предельной способности АКУ может приводить к весьма различающимся результатам для различных социумов и групп при равенстве воздействующих на них деструктивных факторов.

Пассивные и активные меры АКУ

Теоретически и практически принято подразделять АКУ на пассивные и активные меры. Пассивные меры, которые применялись и совершенствовались в течение тысячелетий, могут включать такие действия, как строительство молов, дамб, убежищ и других защитных сооружений от стихийных бедствий, строительство госпиталей, развитие сети травмпунктов, создание государственных продовольственных запасов, размещение поселений в стороне от потенциальной угрозы и многое другое. Таким образом, первостепенная задача пассивных мер АКУ заключается в минимизации возможных потерь в случае кризиса. Поэтому критериями успеха применения пассивных мер являются уровень ущерба, переживаемого обществом в результате кризиса, и уровень устойчивости общественных институтов по отношению к кризисному воздействию.

В противоположность пассивным мерам активные антикризисные действия стали доступны при переходе от индустриальной эпохи к информационной. В индустриальную эпоху общество в целом более или менее успешно справлялось с кризисами – преодолеvalo последствия землетрясений, войн, неурожая или эпидемий. Но при этом действия по преодолению кризиса осуществлялись на локальном уровне, часто не затрагивая все общество как систему. В современных условиях это невозможно. Значимый кризис мгновенно посредством СМИ становится всеобщим достоянием, а правительства, администрации разного уровня испытывают серьезное давление со стороны политических сил, общественности, стимулирующее принятие быстрых и масштабных мер.

Таким образом, способность всего общества мобилизоваться быстро и согласованно для противодействия негативной динамике кризиса требует современных механизмов власти, контроля, коммуникаций, систем сбора и переработки информации. Кроме того, АКУ, как и многие другие общественные функции, быстро глобализируется. Можно выделить следующие стадии активного АКУ:

- 1) скорейшее обнаружение и идентификация кризиса;
- 2) принятие превентивных мер, препятствующих развитию кризиса;
- 3) сдерживание разрастания кризиса;
- 4) нейтрализация кризиса;
- 5) после завершения активной фазы кризиса скорейшее введение в действие плана восстановления.

Протекание любого кризиса характеризуется проявлением на фоне общих закономерностей множества индивидуальных черт. Поэтому при осуществлении антикризисных действий важно сделать процесс АКУ гибким, по необходимости изменчивым, реактивным по отношению к особенностям развития кризиса. Если при планировании АКУ не были предусмотрены меры по изменению плана в случае неожиданного развития событий, то сам процесс АКУ будет статичен, представляя собой не более как одну из форм пассивных средств защиты. Однако задача активных мер – целенаправленно сдерживать, минимизировать урон, наносимый кризисом, и сокращать время существования социальной системы в чрезвычайном состоянии.

Применение активных мер АКУ потребовало создания специфических институтов и государственных органов, таких, например, как МЧС России, Федеральное агентство по государственному резервам и т.д. На фоне непрерывного прогресса в информационных технологиях способность выявлять кризисы и управлять ими будет, несомненно, быстро и уверенно расти.

Хотя во многих случаях даже при применении активных мер АКУ кризис все-таки продолжается, их эффективность по предотвращению потерь жизнеспособности, уменьшению разрушений сооружений и блокированию нормального течения социальных процессов очевидна для обществ, планирующих использование активных мер АКУ. Эти меры должны также обладать качеством системности в видении кризисов как комплексных, взаимосвязанных явлений, событий, каждое из которых представляет собой отдельный, локализованный в некоторой конкретной социально-технической подсистеме кризис второго, третьего и т.д. уровня. Например, землетрясение может рассматриваться как совокупность кризисов, затрагивающих системы экстренной медицинской помощи, водоснабжения, пожаротушения, связи, транспорта и многих других, что ярко продемонстрировали кризисные события, последовавшие за землетрясением 11 марта 2011 г. в Японии.

Оценка сильных и слабых сторон АКУ

Анализ любой социально-экономической системы (от фирмы до государства) на предмет потенциальной эффективности применения антикризисных мер должен предполагать определение сильных и слабых сторон АКУ.

Сильные стороны определяются способностью системы, реализующей антикризисные меры, к саморазвитию, самообучению, приобретению возможности в будущем на основе прошлого опыта выстраивать все более эффективные стратегии преодоления кризиса, и, что особенно важно, умением воздействовать на другие кризисы, для которых данный кризис служит пусковым механизмом. Другими словами, система способна осуществлять такую политику АКУ, которая минимизирует масштабы и последствия всей цепочки кризисов.

Слабые стороны АКУ определяются вполне понятным сопротивлением людей перспективе жить в «мобилизационном» режиме и далее «затягивать пояса» по призыву руководства, объясняющего все это необходимостью преодоления угрозы второго и последующего кризисов. Таким образом, реакция людей на кризисы определяется в конечном счете не уровнем ясности, четкости, логичности, системности антикризисных мер, предложенных руководством, а эмоциями, настроениями, иррациональной верой людей в чудесное избегание последующих кризисов. Огромное значение имеют особенности национального характера, что прекрасно было продемонстрировано японцами во время кризиса, порожденного мартовским землетрясением, когда наблюдатели изумлялись почти полным отсутствием суеты, паники, массовой истерии, мародерства в регионах, подвергшихся разрушениям.

Если эта вера в «чудо» не подтверждается, нарастает недовольство руководством, даже если для этого нет объективных оснований. Проявляться это недовольство может в виде угрозы политического кризиса, когда ставится вопрос о доверии правительству. Возникает парадоксальная ситуация: в момент, когда правительству требуется максимальная поддержка со стороны населения, СМИ, элит, профессиональных групп, оно вне зависимости от эффективности или неэффективности собственных действий, теряет поддержку. Развивается политический кризис, как это происходило в Японии в марте 2011 г⁴.

Эмоциональный стимул к выживанию в трудные времена возник исторически, благодаря максимальному напряжению человеческих усилий и ресурсов для борьбы с каждым отдельным кризисом. После того как кризис преодолен, люди начинают думать о будущем. В случае повторных кризисов такой эмоциональный всплеск может помешать лидерам общества или организации строго на рациональной основе спланировать дальнейшие действия в рамках АКУ. Всякий раз, выдвигая то или иное предложение или антикризисную меру, придется думать, какова будет эмоциональная реакция на них, в какой степени такая реакция будет влиять на авторитет и властные позиции руководства. Чтобы преодолеть это естественное сопротивление, стратегии

⁴ См.: *Иванов А.* Японию ждут политические потрясения // Эксперт. 2011. 21–27 марта. № 11 (745). С. 26.

борьбы с многочисленными и взаимосвязанными кризисами должны быть хорошо продуманы.

Формы взаимосвязи последовательно действующих кризисов

Проблема взаимосвязи и взаимовлияния кризисов порождается тем, что второй или даже третий кризис происходит до окончательного преодоления негативного воздействия первого. Однако масштаб такого воздействия каждого последующего кризиса на социально-экономическую систему различен, поэтому также различны типы и формы взаимосвязи между двумя последовательно действующими кризисами. В зависимости от широты охвата кризис может характеризоваться как:

- 1) причинение вреда общей целостности социально-экономической системы;
- 2) причинение локального вреда и нанесение ущерба в пределах части системы, затронутой кризисом;
- 3) локальный ущерб, проявляющийся в нарушении повседневной жизни системы;
- 4) расходование ресурсов на восстановление.

Точно так же второй и последующий кризисы могут иметь четыре формы взаимосвязи с первоначальным кризисом. Чтобы не усложнять логику рассуждений, рассмотрим связь лишь двух кризисов, действующих последовательно, друг за другом. Понимание механизмов взаимодействия трех и более взаимосвязанных кризисов может быть логически развито из нижеследующего описания.

Первая форма взаимосвязи — причинение вреда общей целостности социально-экономической системы — проявляется тогда, когда второй кризис только зарождается и задолго до того, как завершится восстановление после первого кризиса.

В зависимости от формы взаимосвязи двух последовательно наступающих кризисов степень совокупного воздействия на целостность системы может оказаться больше или меньше, чем простая сумма ущерба от каждого отдельного кризиса. Другой способ, которым может проявиться совокупное воздействие, имеет место в том случае, если второй кризис случился в период восстановительной фазы первого кризиса. Так как восстановительная фаза — обычно самый продолжительный период кризисного цикла, взаимосвязь проявляется чаще всего именно на этой стадии. Система, подвергшаяся воздействию двух кризисов одновременно или в короткой временной последовательности, может выявить позитивный синергический эффект, если она хорошо подготовлена к принятию антикризисных мер и ее АКУ эффективно (т.е. с минимальными затратами ресурсов достигает установленных антикризисных целей). В этом случае, противодействуя первому кризису, система не только совершенствует практику АКУ,

но и самообучается, преодолевает свои слабые места, демонстрируя в случае наступления второго и последующих кризисов большую эффективность антикризисных мер и мероприятий.

Отрицательная синергия (дисергия) последовательного воздействия на социально-экономическую систему двух и более кризисов возникает в том случае, если масштабы ущерба, вызванного первым кризисом, существенно модифицируют систему, лишая ее возможности функционировать на прежних принципах и основаниях. В результате общество в течение длительного периода может оставаться в ослабленном состоянии. В худшем же случае второй кризис может повредить способность к противодействию настолько, что сдерживание и запланированное восстановление окажутся после второго кризиса невозможными.

Вторая форма взаимосвязи последовательно действующих кризисов основана на их пространственной локализации. Здесь имеются в виду топологические, географические координаты территории, затронутой кризисом, пространственные сферы применения мер АКУ. Часто они имеют размытые, несовпадающие границы, и их уточнение является одним из условий эффективности антикризисных мер.

Также могут наблюдаться локальные изменения в интенсивности проявления кризисных явлений, которые должны быть зафиксированы и проанализированы. Так, например, очень интенсивный кризис, но действующий очень локально на небольшой территории, не может существенно влиять на всю большую социально-экономическую систему, например на общество в целом.

В то же время системный кризис с низкой интенсивностью, но затрагивающий целый ряд подсистем общества, может в конечном счете уничтожить сложившийся общественный строй, политический режим. Так было в Египте в феврале 2011 г., когда рост цен на продовольствие послужил спусковым механизмом для перехода в острую фазу вялотекущего системного кризиса, охватившего социальную, политическую, экономическую, административную и другие подсистемы египетского общества. Таким образом, основная цель при сдерживании кризиса и реализации мер АКУ заключается в снижении при помощи активных мер как его интенсивности, так и величины области его воздействия.

Усложняет ситуацию АКУ случай пространственного пересечения двух кризисов, когда возникают три локуса: область воздействия первого кризиса (например, землетрясения), область воздействия второго кризиса (например, цунами) и область пересечения или их совместного воздействия. Образование таких локусов, транспортные, коммуникационные, энергетические и прочие связи между которыми существенно затруднены или даже разрушены, обычно препятствует потоку ресурсов, необходимых для осуществления эффективного АКУ.

Каналы перемещения ресурсов и информации внутри области пересечения имеют определяющий характер для АКУ. Если антикризисное управление неправильно скоординировано, то внезапное возникновение второго кризиса может направить исполнителей антикризисных мер по ложному пути и разрушить все усилия по восстановлению.

Кроме того, воздействие первого кризиса может сделать некоторую область намного более уязвимой по отношению ко второму кризису, например, за счет ослабления инфраструктуры, снижения уровня санитарных условий, истощения стойкости населения в борьбе с последствиями кризиса, уменьшения количества ресурсов, доступных для АКУ. Таким образом, пространственная связь кризисов может спровоцировать непропорциональное увеличение совокупного разрушительного воздействия кризисов, порождая дисергию и требуя значительно большего времени на посткризисное восстановление.

Однако пространственная связь может привести и к уменьшению совокупного негативного воздействия факторов кризиса, если ущерб от первого кризиса больше, чем потенциальный ущерб от второго. Образно говоря, здания могут рухнуть от землетрясения, а последующие цунами, даже большой мощности, не причинят существенного дополнительного ущерба.

Третья форма взаимосвязи последовательно возникающих кризисов требует от нас признать, что ущерб, типичный для конкретного вида кризисов, дополняется индивидуальными, характерными для каждого уникального события особенностями, своеобразными чертами, придающими событию свою собственную окраску, при этом нередко ставящую под сомнение универсальность приемов и методов АКУ, разработанных для преодоления кризисов данного типа. Эта индивидуальность зависит от сущности каждого кризиса и свойств той социально-экономической системы, которая с ним сталкивается.

Особая форма связи имеет место, когда оба кризиса одновременно искажают, модифицируют естественное течение процессов в системе таким образом, что совокупное отрицательное воздействие двух кризисов заметно усиливается. При этом могут оказаться поврежденными те системы и процессы, которые могли бы выдержать каждый из двух кризисов в отдельности. Таким образом, возникновение двух кризисов чем-то напоминает скоординированную атаку: один кризис проверяет систему на уязвимость, а второй наносит по ней сокрушительный удар.

Последняя форма взаимосвязи кризисов основана на том, что кризисы хотя и различаются, часто требуют для восстановления одних и те же ресурсы. В результате повторяющаяся кризисная ситуация может быстро истощить такие всем нужные ресурсы, как финансы, транспортные средства, медикаменты, строительные материалы, персонал спасателей и т.п.

Особенности АКУ в случае множественного воздействия кризисов

В случае возникновения множественных локальных кризисов начинается конкуренция за нужный всем и часто дефицитный ресурс. Чаще всего такая конкуренция проявляется как стремление оказывать влияние на лиц, принимающих решение по распределению дефицитных ресурсов. Такие попытки влияния могут включать как легальные, так и криминальные (подкуп, угрозы и проч.) формы воздействия. Как правило, нет уверенности, что лица, отвечающие за тот или иной участок АКУ, обладают надлежащей квалификацией, достаточными знаниями и навыками. Как отмечает американский исследователь Н. Огастин, топ-менеджеры, как правило, очень плохо подготовлены к возможному кризису, но при этом им с избытком хватает уверенности в том, что они способны с ним справиться⁵.

Но есть и специфические трудности объективного характера, например, поскольку крупномасштабные перевозки в России между географическими регионами занимают недели, то быстро растущий спрос на ресурсы может истощить региональные возможности, в том числе даже в наиболее развитых в транспортном отношении регионах. А дефицит ресурсов для посткризисного восстановления, как уже указывалось, может легко увеличить совокупный ущерб от повторяющихся кризисов. Однодневная задержка важного ресурса (например, донорской крови или строительной техники для разборки завалов) может привести к потере множества жизней. При дефиците таких важных ресурсов, как лекарства, практически невозможно определить действенные меры, которые смягчили бы ущерб из-за их отсутствия. Избежать такой катастрофы можно лишь пассивными превентивными мерами, главным образом разумным управлением запасами.

Выделенные нами четыре основные формы взаимодействия и совместного влияния кризисов на социально-экономические системы определяют направления стратегического антикризисного планирования, развития навыков адекватного противодействия угрозам кризисов и эффективного АКУ. Эти направления развиваются в дополнение к основным и существенным мерам по уменьшению интенсивности кризиса, ограничению сферы воздействия, нейтрализации активности кризиса и определению действий по посткризисному восстановлению.

Наш анализ взаимосвязи кризиса и общества показывает, что существуют определенные возможности в приспособлении к временному аспекту этой взаимосвязи. Принимая активные и адекватные меры, можно регулировать время восстановительной фазы. Например, для усиления устойчивости общества перед вторым кризисом и предотвращения

⁵ См.: *Огастин Н.* Как выбраться из кризиса, который вы пытались предотвратить // Управление в условиях кризиса. М., 2006. С. 20.

потери жизнеспособности могут быть предложены меры по ускорению посткризисного восстановления. Или, напротив, чтобы избежать бесполезных усилий, следует повременить с некоторыми мерами, например с возобновлением защищающих, превентивных антикризисных действий. Даже когда ход определенной стадии восстановления не может быть изменен, сокращение или удлинение предыдущей стадии вполне может привести к оптимальному состоянию системы в плане эффективности АКУ к моменту возникновения последующего кризиса.

Возвращаясь к пространственной взаимосвязи двух или более кризисов, воздействующих на социально-экономическую систему, можно добавить, что правильно организованные и эффективно подкрепленные ресурсами активные меры могут быть распространены на большую территорию, тем самым расширяя сферу воздействия АКУ. Разумеется, такими кризисами, как климатические катастрофы и их последствия, подобные засухе лета 2010 г. в России, управлять чрезвычайно трудно, если и вовсе невозможно. Однако кризисами, развивающимися в более продолжительный период и менее интенсивно, такими, как распространение эпидемий, зачастую можно управлять, воздействуя, например, на подвижность населения и правила миграции. Методами АКУ нельзя потушить вулкан или лесной пожар, но можно минимизировать человеческие жертвы и материальный ущерб. При пространственно не связанных кризисах общая стратегия должна быть направлена на то, чтобы бремя второго кризиса приняла на себя наиболее крепкая, устойчивая часть социально-экономической системы.

Чтобы получить более точное представление о совместном воздействии кризисов на систему, следует вернуться к функциональной взаимосвязи кризисов. Эта характеристика требует понимания того, как отдельные кризисы вносят изменения в функционирование ключевых общественных систем. Когда природа связи определена, сущность действенных мер по АКУ следует искать в том, чтобы воздействовать на протекание кризисов наименее проблемным способом, т.е. так, чтобы не допускать совпадения амплитуд ущерба от кризисов, тем более одновременных кризисных ударов в одном месте.

Если же такое управление, направленное на локализацию, ослабление суммарного воздействия, будет невозможно, то следует использовать грубые силовые стратегии для скорейшего завершения второго кризиса, которые вследствие их чрезвычайной ресурсной затратности не следует применять при существовании хоть какой-то приемлемой альтернативы. Такое возможно, когда первый кризис вызван природной катастрофой, а второй как следствие первого – социально-политическими причинами, например полная деструкция социального порядка, мародерство, грабежи, разбои, как это было во время природной катастрофы, вызванной ураганом «Катрина» в Новом Орлеане (США) в 2005 г.

Зависимость успеха в преодолении негативных проявлений последовательно действующих кризисов от общих ресурсов в некотором роде упрощает проблему ресурсного обеспечения АКУ, так как нужные их количества уже определены.

В заключение отметим, что ключ к минимизации негативного влияния следующих друг за другом взаимосвязанных кризисов – разумное превентивное планирование. Принятие активных мер также играет большую роль в оптимальном распределении ресурсов для избегания эффекта резонанса, когда агрегированные негативные последствия двух кризисов оказываются большими, чем простая сумма ущерба от каждого из них. Дальнейшее развитие как теоретических представлений о закономерностях и причинно-следственных отношениях в системе последовательно и взаимосвязано действующих кризисов, так и практических рекомендаций по АКУ в таких сложных, комплексных ситуациях будет базироваться на обобщениях эмпирических сведений, в которых, к сожалению, в будущем недостатка не предвидится. Среди экспертов существует консенсусный прогноз, что в постиндустриальную эру частота, продолжительность и масштабы разрушительных последствий кризисов будут возрастать.

Менеджеры, осуществляющие стратегическое планирование, должны делать больший упор на изучение сценариев, при которых может возникнуть динамика взаимосвязанных кризисов. Хотя для составления действенных планов по управлению многочисленными кризисами все еще требуются годы, специалисты по антикризисному управлению должны освобождаться от парадигмы действий в условиях единичного кризиса, имеющего строгую локализацию, точное время начала и предполагаемое время окончания. Эта парадигма на подсознательном уровне мешает им признать грядущее увеличение частоты многократных взаимосвязанных кризисных явлений и необходимость разработки особых мер АКУ для противодействия их деструктивной силе.

Список литературы

- Антикризисное управление / Под ред Э.М. Короткова. М., 2000.
Зуб А.Т. Антикризисное управление. М., 2005.
Огастин Н. Как выбраться из кризиса, который вы пытались предотвратить // Управление в условиях кризиса. М., 2006. С. 9—40.
Хит Р. Антикризисное управление для руководителей и менеджеров. М., 2004.
Эйкен В. Руководство по выживанию: менеджмент. М., 2009.
Cassedy K. Preparing for the next crisis // Travel Agent. 2002. Vol. 308. May 6.
Müller P., Neubacher A. Disaster in Japan sends ripples through the global economy // Spiegel online international. 2011. March 27.