

ТЕМА 5 Фактори та технологія антикризового менеджменту

1. Фактори антикризового управління.

2. Технологія антикризового управління.

1. Фактори антикризового управління

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління.

1. **Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.** У даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, що, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання і навички, що відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм народжується в процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях.

2. **Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки.** У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, що здатні чуйно реагувати на наближення кризи й управляти в екстремальних ситуаціях.

3. **Методологія розробки ризикованих рішень.** Ця методологія визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

4. **Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.** Бачення майбутнього засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

5. **Корпоративність** - це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм.

6. **Лідерство.** Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилося довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю. Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні.

7. **Оперативність і гнучкість управління.** У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

8. **Стратегія і якість антикризових програм.** У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку.

9. **Людський фактор.** В певній мірі він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але в антикризовому управлінні існує поняття антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть

користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління.

10. Система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

2. Технологія антикризового управління

Технологія антикризового управління - це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків.

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів.

На першому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група (команда). Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління і т.д.

На другому етапі передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації - пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності "включення" антикризового управління, відбувається перехід до наступного кроку.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їх конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів антикризового управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, або стане неможливим.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

На шостому етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення підготовляють нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління. Якщо виконання управлінського рішення дало свої

позитивні результати але не в тім обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

На сьомому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації. Якщо фахівцями дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства.

У випадку ж, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку.

На восьмому етапі, для даної технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій.