

ТЕМА 8 Роль та місце менеджера в антикризовому управлінні

1. Менеджер в антикризовому управлінні на підприємстві.
2. Робота менеджера в кризовій ситуації.
3. Ролі менеджера в антикризовому менеджменті.

1. Менеджер в антикризовому управлінні на підприємстві

Два основних напрямки діяльності менеджера в антикризовому управлінні (АКУ) - це **арбітражний керівник і фахівець з антикризового управління**.

Перший напрямок діяльності - це арбітражний (тимчасовий, зовнішній, конкурсний) керівник, обумовлений законом як фізична особа, зареєстрована як індивідуальний підприємець, що володіє спеціальними знаннями і не є зацікавленою особою у відношенні боржника і кредиторів, призначений господарським судом. Його діяльність можлива лише на підставі ліцензії - спеціального дозволу державного органу в справах про банкрутство. Арбітражний керівник призначається господарським судом для здійснення процедур **спостереження, зовнішнього управління (управління санацією), ліквідації**.

Процедура спостереження вводиться безпосередньо з моменту прийняття господарським судом заяви про банкрутство боржника. Головна мета спостереження вжити ефективних заходів із збереження майна боржника. Спостереження закінчується в момент винесення відповідного рішення господарського суду щодо розглянутої справи.

Процедура зовнішнього управління (управління санацією). Повноваження всіх органів юридичної особи переходять до зовнішнього керівника – з метою недопущення її банкрутства, тобто санація.

Процедура ліквідації розпочинається після рішення господарського суду про визнання боржника банкрутом, вона застосовується з метою розмірного задоволення вимог кредиторів.

Вимоги до арбітражного керівника:

- диплом менеджера з антикризового управління;
- ліцензію арбітражного керівника;
- відповідні повноваження за рішенням господарського суду.

Його робота передбачає:

- обов'язкове узгодження з органом в справах про банкрутство угод, що укладаються від імені підприємства-боржника;
- заборону на внесення активів підприємства-боржника як оплати статутного капіталу створюваних підприємств і організацій;
- матеріальну відповідальність за борги підприємства, що виникли після його роботи ;
- винагорода в узгодженому розмірі.

Другий, напрямок - **консультант різного рівня (фахівець з антикризового управління)**. Як фахівець з антикризового управління менеджер може виступати як незалежний експерт, що здійснює свою діяльність на комерційній основі, чи бути штатним співробітником організації, брати участь в атестаційних комісіях територіальних агентств, залучатися до оцінки можливості відновлення платоспроможності підприємства.

Менеджер з АКУ - це тип особистості, що визначається спеціальною підготовкою (зміст і структура знань), умовами роботи (передкризовий стан, кризова ситуація, посткризова ситуація - етап ліквідації наслідків кризи), особливостями системи управління (мета, стимули, організація, контроль) й індивідуальними якостями людини.

Антикризовий керівник є особою, що персоніфікує функції управління. Крім класичних функцій менеджменту основу його діяльності складають **наступні функції**.

1. Стратегічна - полягає в постановці їх на основі аналізу ситуації і прогнозів цілей організації, координації процесу розробки стратегії і складання плану.

2. Адміністративна - контроль і оцінка результатів, здійснення корекції діяльності, координація її за термінами, часом, ресурсами, встановлення системи заходів заохочень і покарань.

3. Експертно-інноваційна - постійне, цілеспрямоване знайомство з новинками у різних сферах економіки, їхня кваліфікована оцінка і селекція, створення умов для невідкладного впровадження в практику.

4. Виховна - створення в колективі сприятливого морально-психологічного клімату, підтримка традицій, запобігання і розв'язок виникаючих конфліктів, формування стандартів поведінки.

5. Лідуюча - антикризовий керівник виступає ініціатором й інтегратором діяльності, який стежить, щоб інтереси підлеглих і співробітників не суперечили цілям організації. Від нього залежать загальний настрій у роботі і збереження внутрішньої єдності групи.

2. Робота менеджера в кризовій ситуації

Робота менеджера в передкризовій ситуації зводиться до наступного:

- визначити ситуацію;
- виконати аналіз;
- позначити мету;
- розробити гіпотезу;
- зібрати факти;
- проаналізувати факти;
- врахувати можливі способи дій;
- оцінити можливі способи дії;
- оцінити можливі наслідки передбачуваних дій;
- прийняти рішення і втілити його в життя;
- уважно стежити і координувати реалізацію рішення;
- підвести підсумки і дати оцінку виконаних дій.

Якщо криза відбулася, необхідно зробити наступне:

1. Оцінити обстановку. З'ясувати:
 - Що в точності відбувається (ситуація)?
 - Чому це відбувається (причини)?
 - Що ймовірніше всього відбудеться, якщо пустити справу на самоплив (прогноз, сценарій)?
 - Кого ще це може зацікавити (партнерів, конкурентів)?
 - Що є в запасі (люди, устаткування, гроші, і т. ін.)?
 - Наскільки швидко необхідно діяти, щоб запобігти подальшому руйнуванню (негайно, через годину, добу, місяць)?

- Як діяти (логіка, план)?
- З ким діяти (об'єднання зусиль, відсікання частини цілого, інші варіанти)?
- Яка ефективність дій (витрати, результативність)?
- Можливі наслідки дій (економічні, екологічні, правові, соціальні і т.п.).
- Чи є необхідність дій (непоправність кризи, ціна дій і результатів)?

2. Скласти попередній план дій (самостійно, із залученням заступників, інших осіб) і підготувати кілька запасних варіантів на випадок непередбачених обставин.

3. Підібрати команду для роботи в кризовій ситуації. Розподілити обов'язки, завдання, права (самостійність рішення в екстремальних умовах) і принципи мотивації.

4. Розмістити центр управління ситуацією (офіс керівника, місце кризової ситуації).

5. Організувати безперебійну і надійну систему передачі і переробки, збереження (для наступного глибокого аналізу) інформації про те, що відбувається і дії, що починаються.

6. Виключити (зменшити) потік і канали надходження інформації, що не має прямого відношення до сформованої ситуації.

7. Звільнитися від усіх менш значимих проблем, вирішення яких делегувати іншим особам.

8. Відкласти інші, навіть дуже важливі проблеми і завдання на потім, якщо їх можна вирішити пізніше і забути до кінця ситуаційного конфлікту.

9. Скласти докладний план, що включає:

- розклад - що потрібно зробити зараз чи пізніше; забезпечення ресурсами намічених дій; відповідальність конкретних осіб з кожного виду дій;
- границі часу, у межах яких можна не квапитися з кожної дії, що починається;
- довгострокові рішення, які потрібно підготувати і втілити в життя у свій час;
- плани роботи в непередбачених обставинах, при можливому новому повороті подій чи у виняткових екстремальних ситуаціях;
- надійність забезпечення дій, що починаються, і передбачуваних їхніх результатів.

10. Постійно стежити за розвитком подій. Перевірити надійність і своєчасність одержання необхідної інформації і порядку провідних вказівок.

11. Оцінювати дії і спокійно (але вчасно й адекватно) реагувати на події шляхом регулювання і координацією прийнятих заходів.

12. Розглядати розвиток антикризових подій з погляду можливості і доцільності зміни існуючого плану чи попереджувальних дій.

3. Ролі менеджера в антикризовому менеджменті

У процесі своєї діяльності антикризовий керівник зіштовхується з великим різноманіттям ситуацій, у яких йому доводиться виступати в конкретних ролях. Усі ці ролі нерозривно пов'язані між собою, але в конкретній ситуації найчастіше домінує одна визначена роль. Розглянемо їх:

Керівник. У цій ролі менеджер з АКУ керує підприємством, розробляє його стратегію, визначає основні завдання реорганізаційної політики, здійснює делегування повноважень. Основними принципами його поведінки в даній ситуації повинні бути інтереси справи і справедливість.

Лідер. Антикризовий керівник обов'язково повинен бути лідером. У стиснутих часових рамках, відведених йому законом, неможливо домогтися наміченого результату,

не користуючись підтримкою всього колективу. От чому в процесі реорганізації виробництва йому необхідно створити згуртовану команду однодумців, сприятливу моральну атмосферу для кожного службовця.

Наставник. Відмітною ознакою даної ролі є та обставина, що в цьому амплуа менеджер з АКУ повинен мати максимальний потенціал знань, мати професійну компетентність. Віддаючи наказ чи доручаючи що-небудь підлеглим, він повинен виступити: - у ролі консультанта, роз'яснюючи мету, завдання і способи їх вирішення; - у ролі контролера, куратора, що регулює відхилення від правильного курсу в роботі, оцінює результати за якістю і кількістю.

Дипломат. У цій ролі антикризовий керівник виконує функції фахівця зі зв'язків із громадськістю і представника. Перша пов'язана із соціально-психологічною складовою в діяльності менеджера, друга - з зовнішньою діяльністю організації (представлення фірми, укладення договорів, ведення переговорів).

Підприємець. Специфіка даної ролі "виражається" в наступному:

- постачальник забезпечує безперебійне постачання підприємства для ефективного функціонування: матеріальними, кадровими, технічними, фінансовими ресурсами;

- маркетолог організовує збут готової продукції. Для цього йому необхідно знати кон'юнктуру ринку, оцінити конкурентоспроможність товару, визначити напрямки й адреси товаропотоків;

- комерсант-фінансист служить сполучною ланкою між двома попередніми, забезпечуючи матеріальну основу збуту і постачань. Пошук інвестицій, залучення інвесторів - невід'ємна частина плану зовнішнього управління.

Інноватор. Менеджер з АКУ неодмінно повинен мати інноваційний склад мислення. Часто проблеми неспроможності підприємства полягають у застарілій технології виробництва. Але ж конкурентоспроможність прямо залежить від технічного прогресу. У реалізації проекту з подолання кризової ситуації важлива здатність передбачати й уміння піти на ризик.

Дослідник-прогнозист. Значення досліджень важко переоцінити. Саме завдяки їм стає можливим оптимальне поєднання внутрішніх можливостей фірми і зовнішніх потреб ринку. Дослідження необхідні і при складанні прогнозів, що відіграють важливу роль у побудові тактики і стратегії організації. Антикризова діяльність жадає від менеджера аналітичних здібностей для швидкого визначення причин негативних явищ, уміння адекватно оцінити і передбачати наслідки прийнятих рішень.

Інформаційний центр. Менеджер з АКУ стає вузловою ланкою на перетині різноманітних каналів інформаційних потоків. На етапі фінансово-економічного аналізу йому доводиться зіштовхуватися з великою кількістю даних, що характеризують параметри діяльності організації. Результати їх оцінки й обліку складають основу стратегії подолання кризи. У процесі тактичної реалізації рішень інформаційний потік змінює напрямок, менеджер з АКУ стає розповсюджувачем інформації. Його завдання - відправити її в потрібний час і місце, щоб досягти погодженості в діях власних підрозділів і зовнішніх структур.

Резюмуючи, можна виділити умови успішної реалізації ролей антикризового керівника.

1. Ролі повинні бути взаємозалежні і динамічні. Ролі невіддільні одна від іншої і мають деяку цілісність. Кожна з ролей знаходиться в розвитку, постійно видозмінюючись, переходячи з однієї в іншу.

2. Рольова структура повинна будуватися на основі системного підходу. У будь-якій ситуації домінує визначена роль. Оптимальний її вибір спричиняє вибір відповідних поєднань (комплексу) ролей. Щоб попередити всілякі пробіли в рольовій структурі діяльності менеджера з АКУ, на етапі його підготовки необхідно застосовувати методи оцінки і добору з метою виявлення здатності виконання всього комплексу ролей.