

НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Кузнецова С.Н., кандидат экономических наук, доцент,

Козлова Е.П., кандидат экономических наук, старший преподаватель,

Пасечник А.С., студент,

Караганова К.А., студент,

Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина

Аннотация: цель статьи – представить кризис как естественный этап в жизненном цикле организации. Все организации могут столкнуться с симптомами кризиса, независимо от их размера и отрасли. Кризис может иметь общее организационное измерение, но он также может влиять лишь на некоторые функции. Но независимо от масштабов кризиса, антикризисное управление должно быть междисциплинарным. Антикризисное управление – самая сложная задача для менеджеров. Для управления кризисными ситуациями необходимы не только формальные знания, но также опыт и практические навыки в разработке и реализации корректирующих программ. Способность организации к антикризисным мерам создает потенциал для организационных, человеческих, культурных, информационных и финансовых факторов. Предотвращение кризиса на предприятии в значительной степени зависит от определения зон кризиса. Правильное определение зон кризиса и соответствующие действия снижают риск возникновения.

Следует подчеркнуть, что кризисное управление предприятием должно быть частью стратегического управления, потому что кризис предприятия является стратегической проблемой выживания организации. Управленческий персонал особенно важен в противодействии кризисам. Литература подчеркивает, что «каждой организации нужны хорошие и мудрые менеджеры, а также капитал или современные технологии. Хороший менеджер – это эффективное управление, а эффективное управление – это правильный выбор направления, способов и предмета бизнеса – это современный менеджмент, учитывающий последние достижения науки и практики. Менеджеры должны быть не только хорошими управленцами, но и лицами, принимающими решения.

Ключевые слова: менеджмент, кризис, антикризисное управление, стратегия, зоны кризиса, эффективность, роль менеджера

Кризис – неоднозначное представление о различных сферах бизнеса. А.Зелек утверждает, что кризис следует понимать как следствие нарушения в существовании или реализации одного или нескольких факторов, определяющих существование и развитие предприятия, как внешнего, так и внутреннего, в зависимости от эффективности управления [4].

Кризис в общем смысле должен интерпретироваться как точка в ряде событий, за которой следует изменение. Возникновение этого момента часто сопровождается сложной ситуацией, которая мешает нормальному функционированию компании и грозит лишить ее существования. Кризис на предприятии обычно развивается в течение длительного периода времени и представляет собой ситуацию, при которой бездействие ведет к банкротству предприятия. Отсутствует способность выполнять основные функции и задачи компании, что, в свою очередь, приводит к увеличению стоимости, ухудшению качества продукции и снижению инновационности компании.

Большинство кризисных ситуаций в компании, вызванных различными причинами, происходят одновременно. Первоначально источник кризиса вызывает цепную реакцию причин и последствий

кризиса. Таким образом, ухудшение ситуации в компании похоже на эффект домино – ослабление одного элемента, например, качества продукции за относительно короткое время, приводит к ослаблению следующего, например, к уменьшению объема продаж и снижению лояльности покупателя [5]. В литературе подчеркивается, что «когда организация находится в кризисе, правила коллегиальности лидерства должны быть отменены. У нас не так много времени для обдумывания и бесконечного обсуждения. Лидер должен двигаться дальше и принимать личную ответственность за то, что происходит. Когда кризис закончится, лидер должен ослабить бразды правления и позволить власти течь вниз по иерархии. Это важно для долгосрочного здоровья организации.

Также в литературе подчеркивается, что обязанностью менеджера является постоянная подготовка организации к кризису. Палмер утверждает, что это достигается путем постоянной оценки всех видов рисков, и пишет, что «американские корпорации в настоящее время прилагают большие усилия для выхода за рамки простой модели финансового риска. Термин «риск» следует разделить на риск потери репутации товара и юридический риск. Эти расширенные определения действитель-

но важны. Вы не можете предсказать будущее, но вы можете подготовиться ко многим явлениям путем систематического анализа факторов, которые могут представлять риск для организации». Опыт промышленно развитых стран показывает, что управление рисками является важной бизнес-функцией в предотвращении кризиса [7]. Основной задачей управления рисками является выявление возможных альтернатив развития событий в бизнес-процессе.

В целом, мы можем сказать, что «управление рисками участвует во всех процессах принятия решений предпринимателем или субъектом, предпринимающим действия в определенной области». В литературе проблема управления рисками в основном рассматривается как подсистема управления. В мировой экономике риск стал одной из важнейших категорий.

Внедряя процесс управления рисками, можно представить пять этапов, а именно:

1. Идентификация риска. Задачи на этом этапе включают определение критериев риска, разработку метода идентификации риска, разработку системы классификации рисков.

2. Анализ и оценка риска. Задачи на этом этапе включают в себя составление списка возможных ситуаций риска, оценку степени и измерения для каждой ситуации риска.

3. Разработка проектов по управлению рисками. Задачи на этом этапе включают разработку подхода к управлению рисками, организацию процесса управления рисками, определение мер по предотвращению рисков.

4. Решения и действия в области управления рисками. Задачами на этом этапе являются определение приоритетов, выбор инструментов, использование оптимальной комбинации.

5. Оценка предпринятых действий, контроль, мониторинг [2].

Преодоление рисков требует много условий. Чаще всего они включают взаимоисключающие возможности. Лица, принимающие решения, должны знать их, а возможные варианты должны решать вопросы безопасности действующего бизнеса, поскольку разумная альтернатива приводит к оптимальному выбору. Для них характерен тот факт, что они могут быть реализованы независимо друг от друга, но никогда вместе, даже если у предпринимателя достаточно ресурсов для его параллельного выполнения.

Литература подчеркивает, что кризис в компании вызывает много причин. Причины кризиса делятся на внешние причины. Принимая во внимание теории и эмпирические исследования по выявлению организационных кризисов, можно сделать вывод, что кризисные ситуации в боль-

шинстве компаний вызваны следующими внутренними причинами:

- искаженные цели развития;
- неэффективное стратегическое планирование;
- низкое качество работы и продукции;
- неадекватное управление изменениями;
- не правильно подобранные средства достижения целей организации;
- низкий уровень управленческих навыков;
- ошибочная политика развития организации;
- некорректная организационная структура;
- нарушение связей в организации;
- лидерство и организационная культура слабы во взаимодействии с клиентом;
- низкий статус клиента в жизни организации [1].

Зелек пишет, что «внутри организации на принятие решений влияют соответствующие факторы, в том числе компетенция и квалификация управленческого персонала, организационная структура и ее эффективность, стратегия и стратегический потенциал [4]. Эти факторы напрямую влияют на качество процессов принятия решений и тем самым определяют уязвимость компании к кризису. «Внешние изменения вкусов потребителей, введение правил, ограничивающих рыночную свободу, обвал рынков из-за стихийных бедствий, неожиданные инновации со стороны конкурентов. Кризис может превратиться в шанс. Требуются быстрые действия при сохранении душевного спокойствия. В то же время для управления современным предприятием требуется лидер с многосторонними навыками. Компания работает в сложной и меняющейся среде, и степень ее зависимости от различных элементов этой среды возрастает.

Обязательным условием обеспечения компании необходимой эффективностью является, прежде всего, эффективное управление. Управление компанией в постоянно изменяющейся среде требует от менеджера многосторонних навыков. Эффективного управления уже недостаточно для выстраивания долгосрочных отношений между клиентами, поставщиками, сотрудниками и заинтересованными сторонами. Лидер должен уметь прогнозировать и рассчитывать риски, объединять материальные и нематериальные ресурсы для создания новых или старых вещей по-новому и активировать сотрудников для работы в новых, даже неизвестных областях деятельности. Новая роль менеджера требует большего предпринимательства, и компоненты этой роли: импровизатор, организатор, прагматичный провидец, политик, предприниматель, интегратор и стратег. Кроме того, требуется креативный менеджер, компонентами этой роли являются создатель инициативы, реля-

тивист, генератор идей, спонсор, селектор, консультант.

Менеджмент может по-разному справляться с возникновением кризиса на предприятии. Можно провести как внутреннюю реорганизацию на предприятии, так и поиск определенных решений в среде. Самое главное - точно определить причины кризиса. Правильный диагноз - основа нейтрализации всего кризиса. В литературе подчеркивается, что качество управления со стороны менеджера является ключевым фактором в борьбе с кризисом [3].

Важной задачей менеджера в области противодействия кризисным явлениям в компании является внедрение соответствующей коммуникационной системы и глубокого сотрудничества между отделом маркетинга и технологическим отделом. Важно отметить, что существует «конфликтная зона» между маркетингом и остальными подразделениями, которая заключается в отсутствии эффективной связи между технологическим отделом и маркетинговым отделом. Это необходимо, чтобы соотнести технологическую работу с маркетингом. В случае большого «пространства конфликта» отдел маркетинга, несмотря на получение различных сигналов от рынка, имеет сложный и долгий путь для перемещения этой информации на технологическую основу. Попытка объединить отдел маркетинга с технологическим отделом несет в себе серьезную угрозу в виде переноса «конфликтного пространства» в другое место. Следует подчеркнуть, что новую роль в новой организационной структуре выполняет технологический отдел, ко-

торый является связующим звеном между маркетингом и технологиями.

Роль менеджера заключается в том, чтобы использовать кризис как возможность изменить ключевые компетенции компании и правильно скорректировать стратегию ее развития. Важно отметить сильное влияние менеджера на формирование организационной культуры в компании. В литературе указывается, что организационная культура оказывает сильное влияние на функционирование предприятия и может повлиять на возникновение или кризисную ситуацию.

Кризис – сложное явление, требующее разнонаправленных корректирующих действий и, прежде всего, предупреждающих действий. Нет лучшего выхода из кризиса. Каждая стратегия предотвращения кризиса должна представлять собой комплекс интегрированных действий и усилий различных подразделений предприятия и должна быть адаптирована к причинам, симптомам и степени серьезности кризиса. Для того чтобы система антикризисного управления была эффективной, требуется соответствующая организационная и технологическая инфраструктура, поддержка в социальной системе организации, информационные и коммуникационные каналы [6]. Одной из основных задач менеджеров является внесение изменений на предприятии.

Литература и практика ведения бизнеса указывают на то, что меры, предпринимаемые для защиты организации от кризиса, носят специальный характер и редко являются стратегическими решениями, которые вызывают изменения в стратегии компании.

Литература

1. Денисов А.Ю., Жданов С.А. *Экономическое управление предприятием и корпорацией*. М.: Дело и сервис, 2015. 416 с.
2. Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В. *Антикризисное управление. Теория и практика*. М.: Юнити-Дана, 2013. 287 с.
3. Седегов Р.С., Орлова Н.М., Сидоров Ю.И. *Оптимизация информационно-экономической системы предприятия*. М.: Экономика, 2014. 320 с.
4. Zelek A. *Crisis management in an enterprise - a strategic perspective*, Wyd. ORGMASZ, Warsaw. 2003.
5. Palmer RE. *Excellent leadership*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warsaw. 2013.
6. *Technological renewal of industrial sectors through creation of high-tech industrial eco-clusters* / V.P. Kuznetsov, S.N. Kuznetsova, E.V. Romanovskaya, N.S. Andryashina at al. // *Studies in Computational Intelligence*. 2019. T. 826. C. 1089 – 1095.
7. Walas-Trebacz J, Ziarko J. *Fundamentals of crisis management. Crisis management in the enterprise*, Krakow Academy A. Frycz Modrzewski, Cracow. 2011.

References

1. Denisov A.YU., Zhdanov S.A. *Ekonomicheskoe upravlenie predpriyatiem i korporacij. M.: Delo i servis, 2015. 416 c.*
2. Zaharov V.YA., Blinov A.O., Havin D.V. *Antikrizisnoe upravlenie. Teoriya i praktika. M.: YUni-ti-Dana, 2013. 287 c.*
3. Sedegov R.S., Orlova N.M., Sidorov YU.I. *Optimizaciya informacionno-ekonomicheskoy sistemy predpriyatiya. M.: Ekonomika, 2014. 320 c.*
4. Zelek A. *Crisis management in an enterprise - a strategic perspective, Wyd. ORGMASZ, Warsaw. 2003.*
5. Palmer RE. *Excellent leadership, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warsaw. 2013.*
6. *Technological renewal of industrial sectors through creation of high-tech industrial eco-clusters / V.P. Kuznetsov, S.N. Kuznetsova, E.V. Romanovskaya, N.S. Andryashina et al. // Studies in Computational Intelligence. 2019. T. 826. S. 1089 – 1095.*
7. Walas-Trebacz J, Ziarko J. *Fundamentals of crisis management. Crisis management in the enterprise, Krakow Academy A. Frycz Modrzewski, Cracow. 2011.*

MANAGER SKILLS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT

*Kuznetsova S.N., Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Kozlova E.P., Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Senior Lecturer,
Pasechnik A.S., Student,
Karaganova K.A., Student,
Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University*

Abstract: the purpose of the article is to present the crisis as a natural stage in the organization's life cycle. All organizations may experience symptoms of the crisis, regardless of size and industry. A crisis can have a general organizational dimension, but it can also affect only certain functions. But regardless of the extent of the crisis, crisis management must be multidisciplinary. Crisis management is the most difficult task for managers. Crisis management requires not only formal knowledge, but also experience and practical skills in the development and implementation of corrective programs. The organization ability to respond to the crisis creates potential for organizational, human, cultural, informational and financial factors. Crisis prevention in an enterprise is heavily dependent on the definition of crisis zones. Correct identification of crisis zones and appropriate actions reduce the risk of occurrence.

It should be emphasized that enterprise crisis management should be part of strategic management, because enterprise crisis is a strategic issue for the survival of the organization. Management staff is especially important in countering crises. The literature emphasizes that "every organization needs good and wise managers, as well as capital or modern technology. A good manager is effective management, and effective management is the right choice of direction, ways and subject of business - it is a modern management that takes into account the latest achievements of science and practice. Managers should be not only good managers, but also decision makers.

Keywords: management, crisis, crisis management, strategy, crisis zones, efficiency, manager role