

КОМПЕТЕНТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОГО КРИЗОВОГО МЕНЕДЖЕРА

У даній статті досліджено роль кризового менеджера в управлінні кризовою ситуацією, виокремлено його професійні та особистісні характеристики. Проаналізовано еволюцію антикризового управління в Україні. Аргументовано, що кризовий менеджер – це спеціаліст першої потреби, який знаходить вірне рішення для виведення підприємства з критичного становища.

In this article explored role of the crisis manager in a management a crisis situation, it is selected his professional and personalities descriptions. The evolution of anticrisis management is analysed in Ukraine. Argued, that a crisis manager is a specialist of daily necessity, which finds a faithful decision for destroying of enterprise from critical position.

Ключові слова: кризовий менеджер, антикризове управління, світова фінансово-економічна криза, master of business administration (MBA).

Постановка проблеми. Світова фінансова криза поставила багато українських компаній на межу виживання. Власники, зрозумівши, що їх бізнес опинився під загрозою банкрутства, кинулися шукати допомоги у кризових менеджерів-професіоналів, яким належить виводити компанію з найскладніших ситуацій.

Сьогодні, коли криза в українських компаніях почалася не через управлінські помилки, а з глобальних причин, потрібні кризові менеджери особливого роду, які не борються з кризою, а можуть допомогти їй пережити. Вони можуть згуртувати компанію, примусити співробітників запалитись загальною ідеєю у важкий момент і працювати, працювати. Такі фахівці повинні відчувати слабкі місця, уміти підвищити продуктивність і розуміти, як боротися з неефективними процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою антикризового управління займалися такі відомі науковці, як Василенко В., Коротков Е., Кошкин В., Терещенко О., Шершньова З., Оборська С., Ткач С., Сайченко Г., Чивокуня В., Чернявський А. та ін. Проте вони недостатньо уваги приділили саме ролі та характеристикам кризового менеджера.

Мета дослідження. Дослідити історію розвитку антикризового управління, визначити роль кризового менеджера та його основні кваліфікаційні характеристики, виокремити необхідні здатності і вміння.

Основні результати дослідження. Сучасний стан більшості суб'єктів господарювання в Україні фахівці визнають як кризовий. Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, які мають необхідний потенціал виживання та є стратегічно важливими для країни в цілому або певних регіонів, з іншого боку, зумовили виникнення та поширення нового для України, специфічного за своїми завданнями й функціями виду управління – антикризового. Головною особою в антикризовому управлінні є кризовий менеджер, який знижує фінансові ризики підприємства і вміє утримати компанію на плаву, якщо ситуація все ж таки вийшла з-під контролю.

Перш ніж говорити про те, яким повинен бути ідеальний кризовий менеджер, варто пригадати історію і розглянути еволюцію антикризового управління в Україні (загалом, наведена класифікація і періодизація вірна для всіх країн СНД).

На початку 90-х років стати кризовим менеджером міг мало не будь-хто, для цього потрібно було тільки закінчити курси арбітражних керівників. А в результаті їх здібностей нерідко вистачало лише на те, щоб хаотично розпродати майно на користь окремих кредиторів.

Ера таких “могильників” досить швидко змінилася іншою, більш організованою, але і більш небезпечною. Банкрутство стало інструментом переділу власності. В управлінні підприємством особливо важливий контроль над трьома складовими: акціями, боргами і топ-менеджерами. І боротьба велася на трьох фронтах одночасно: пакети розмивалися, емісії або їх підсумки оспорювалися, борги збільшувалися або, навпаки, скорочувалися, топ-менеджери перекупувалися. Зацікавлені особи розгортали справжні війни за призначення “свого” антикризового керівника.

Окрім маніпуляцій з документами в хід йшли і могутній “піар”, і пряме захоплення підприємств, і пожежі в арбітражних судах. З різним ступенем обґрунтованості в лобізмі дорікали всім, хто мав відношення до підприємства, — як місцевій владі, так і всій країні.

Законодавство, у тому числі і останні внесені до нього зміни, не дуже допомагає вирішенню проблем, оптимізації роботи кризового менеджера і навіть підвищенню його репутації. Зате допомагає розвиток бізнесу. Все-таки не те щоб відверто кримінальні методи виходять з моди, але економічно ефективнішим стає дотримання правил гри, навіть якщо вони не дуже вдалі.

Сьогодні ситуація, звичайно, змінилася, і вітчизняний кризовий менеджмент придбав значно більш законотворчеське і цілком собі європейське обличчя. Але що має ховатися за ним?

Спершу кризовому менеджеру доведеться виявити проблеми підприємства, в чому б вони не

корінилися – в зовнішніх або внутрішніх чинниках, у відносинах з “верхами” (місцевою владою, наприклад) або “низами (співробітниками підприємства самих різних рівнів – від топ-менеджерів до простих працівників)”, в легальному, юридично “сірому” або відверто кримінальному полі.

Причому оцінити ситуацію потрібно не на рідному підприємстві, а на малознайомому. Тобто потрібно проаналізувати величезний обсяг інформації, яку ще потрібно отримати. А нею не завжди охоче діляться. І навіть якщо не приховують, все одно значущі речі часто не формалізовані, коріняться в специфіці підприємства, в його історії, в не документованих взаєминах з партнерами.

Більше того, всі ці процеси — діагностика, аналіз, вироблення стратегії і її реалізація відбуваються в умовах жорстокої напруги, цейтноту, конфлікту взаємодіючих сторін. Часом єдине, що об'єднує учасників процесу, — підозрілість і антипатія по відношенню до антикризового управляючого, чужого для всіх.

Але чого точно не повинен робити справжній КМ – так це обіцяти власникам дива. Тільки не-професіонали можуть божитися виконати всі побажання власника. Що ж трапляється у разі приходу такого “фахівця” на подібну посаду — нескладно передбачити. Але грошей він бере стільки ж, скільки і дійсно ефективний КМ.

Втім, і в зовсім не скандальних ситуаціях антикризовому керівнику не позаздриш. Адже він за визначенням працює в умовах кризи. Але йдеться не тільки про стан підприємства – потенційного банкрута, є і маса інших чинників...

Мало того, що кризовому менеджеру належить ухвалювати рішення високої вартості в умовах дефіциту часу та інформації – це, врешті-решт, питання професіоналізму. Значущі заходи доводиться проводити в умовах постійних емоційно насичених, аж до агресивності, контактів.

Трудовий колектив кризової структури, природно, ще до приходу нової людини перестав отримувати колишню (а то і взагалі яку-небудь) зарплату і, що називається, “заведений”. Роздратування, що накопичилося, виливається, звичайно, на незнайомця. Колишні управлінці сприймають колегу-конкурента вороже: якщо вже вони не змогли врятувати рідне підприємство, невже чужому під силу з цим впоратись, продемонструвавши тим самим неспроможність колишнього менеджменту?! У хід йдуть як “відмовки”, так і прямиї саботаж: нез'явлення на роботу, відмова видавати документи та інше. Словом, поява нової людини руйнує систему відносин, що склалася у керівництва підприємства з місцевою владою, з партнерами.

Саме тому антиконфліктність вважається однією з основних характеристик роботи антикризового керівника. І саме тому всі аналітики сходяться на думці, що в даній професії важливі не стільки спеціальні знання як внутрішні якості особи. Головне ж серед них – вміння добиватися довіри.

Кращі кризові менеджери – це люди, які вже здобули довіру: успішні професіонали з бездоганною репутацією і стійкими відносинами з владними структурами і управліннями того ж рівня. Правда, їх робота буває дієвою тільки в рамках свого регіону або, в кращому разі, своєї галузі.

Більш універсальні професіонали, що вміють добиватися авторитету, як мовиться, з чистого аркуша. Тому в програмах професійної підготовки антикризових управлінців вся більша увага приділяється “психологічному гарту”: менеджерів вчать вести діалог і переговори, виступати перед великою аудиторією, вирішувати кадрові конфлікти, досягати компромісів і протистояти тиску.

Сама професія теж накладає відбиток на характер. За даними опитувань, нестандартність ситуацій, що виникають в процесі управління кризовим підприємством, формує своєрідну управлінську мудрість.

Необхідність для кризового менеджера бути однаково переконливим в переговорах з кредиторами і боржниками, з місцевою владою і федеральними органами, із співробітниками підприємства і членами власної команди сприяє підвищенню терпимості до чужої думки, розвиває стриманість, самоконтроль і в той же час уміння залишатися незалежним у власних думках. Таким якостям навчити не можна – вони приходять перш за все з досвідом.

Сьогодні стан компаній ускладнений зовнішнім чинником – фінансовою кризою, яка знеструмила систему продавець–покупець головним ресурсом. Це загальна проблема всіх учасників: постачальників, споживачів, акціонерів, співробітників. Отже, і вирішувати її потрібно з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін. Необхідна реструктуризація клієнтської бази, зміна критеріїв оцінки, пакетів умов для кожної категорії клієнтів з урахуванням існуючої платоспроможності. Потрібно будувати нові довірчі відносини зі всіма учасниками: з кредиторами і дебіторами для забезпечення фінансового балансу; з постачальниками і споживачами для формування вільного грошового потоку; з акціонерами і співробітниками для утримання і розвитку власне бізнесу. Головне – знайти компроміс: або всі сторони виграють разом, або бізнес потоне.

На фоні загального падіння попиту на персонал можна виділити одну категорію спеціалістів, потреба в яких росте не по днях, а по годинах. Це кризові менеджери. Але якими вони повинні бути?

Для вирішення всіх перерахованих завдань, звичайно ж кризовий менеджер повинен:

- мати досвід управління, підтверджений рекомендаціями і репутацією;
- мати економічну освіту, оскільки “викручуватись” з фінансової ситуації, що склалася, потрібно перш за все, згідно з законами економіки;
- розділяти відповідальність за результат, приймаючи умови гонорару як % від прибутку компанії.

Кризовий менеджер – 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. Найбільш повний опис фахівця антикризового управління дає його модель.

Структура знань для КМ включає в себе знання й уміння, якими повинен володіти спеціаліст антикризового управління. Але це не просто перелік знань, а визначене їхнє співвідношення і взаємозв'язок. Вони повинні забезпечити кризовому менеджеру свободу орієнтації в різноманітних проблемах організаційно-технологічного і соціально-економічного розвитку організації, економічне мислення і широту поглядів, господарську ощадливість, навички аналітичної оцінки ситуації, заповзятість, організованість, винахідництво і творчість у справах, ініціативність.

Кваліфікаційні вимоги до фахівців, що претендують на одержання атестата антикризового керівника, вимагають від нього знань в наступних областях:

- 1) право в обсязі, "необхідному для роботи з антикризового управління";
- 2) основи оцінки бізнесу й оцінки нерухомості;
- 3) основи теорії маркетингу;
- 4) основи менеджменту, фінансового обліку, аудиту і планування;
- 5) основні правила роботи з цінними паперами, банківським і біржовим законодавством.

Крім вищевказаних, професійні знання кризового менеджера повинні базуватися на таких курсах, як реструктуризація власності, дослідження систем управління, стратегічне планування, інформаційні технології в антикризовому управлінні, інвестиційний аналіз, правові основи банкрутства, господарське право і т.д. Це ядро спеціальної підготовки, але далеко не повний перелік знань, що лежать в основі його діяльності. До ряду загально професійних дисциплін можна віднести статистику, теорію ймовірностей, математичне моделювання.

Кожен етап роботи антикризового керівника вимагає специфічних методів, навичок, прийомів праці і відповідно визначених умінь, якими повинен володіти менеджер. Здатності кризового менеджера і його вміння можна класифікувати за основними групами наведеними у таблиці 1.

Таблиця 1

Здатності і вміння кризового менеджера

1. Уміння, необхідні для реалізації функцій антикризового управління	<p>уміння реалізувати управлінський цикл, спрямований на досягнення поставленої мети;</p> <p>уміння ставити перспективні цілі і завдання, раціонально планувати роботу, оперативно управляти в умовах, що змінюються, чітко доводити завдання до підлеглих у ясній, зрозумілій формі, організовувати контроль;</p> <p>уміння реалізувати основні форми роботи: оперативні наради, службове переписування, вести телефонні й інші переговори;</p> <p>уміння координувати діяльність керованої системи: розподіляти функції, завдання, повноваження і обов'язки;</p> <p>уміння делегувати повноваження, функції, владу;</p> <p>уміння активізувати роботу співробітників: стимулювати, мотивувати, надихати;</p> <p>уміння вчитися на помилках і навчати цьому підлеглих;</p> <p>уміння організувати свою особисту роботу: планувати час, дотримуватись режиму, не піддаватися течії.</p> <p>Реалізація даної групи умінь має на увазі наявність наступних індивідуальних якостей в особистості антикризового керівника:</p> <table data-bbox="555 1397 1225 1536"> <tbody> <tr> <td>демократичність;</td> <td>комунікабельність і харизма;</td> </tr> <tr> <td>цілеспрямованість;</td> <td>енергійність;</td> </tr> <tr> <td>швидкість прийняття рішень;</td> <td>перспективність;</td> </tr> <tr> <td>компетентність;</td> <td>інформованість;</td> </tr> <tr> <td>організованість;</td> <td>стійкість до стресів;</td> </tr> <tr> <td>відповідальність;</td> <td>фізична витривалість</td> </tr> <tr> <td>вимогливість;</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	демократичність;	комунікабельність і харизма;	цілеспрямованість;	енергійність;	швидкість прийняття рішень;	перспективність;	компетентність;	інформованість;	організованість;	стійкість до стресів;	відповідальність;	фізична витривалість	вимогливість;	
демократичність;	комунікабельність і харизма;														
цілеспрямованість;	енергійність;														
швидкість прийняття рішень;	перспективність;														
компетентність;	інформованість;														
організованість;	стійкість до стресів;														
відповідальність;	фізична витривалість														
вимогливість;															
2. Уміння, пов'язані з реалізацією педагогічної функції	<p>високий рівень власних професійних і морально-естетичних якостей;</p> <p>володіння основами соціальної психології і конфліктології;</p> <p>коректність;</p> <p>витриманість;</p> <p>культурність;</p> <p>порядність;</p> <p>людяність;</p> <p>тактовність;</p> <p>справедливість;</p> <p>доброзичливість;</p> <p>інтелігентність та ін.</p>														
3. Уміння, пов'язані з комунікативною функцією менеджера	<p>уміння спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами, представниками зовнішніх організацій і державних структур;</p> <p>уміння слухати співрозмовника, входити в його становище й інтереси;</p> <p>володіти письмовим й усним мовленням;</p> <p>контролювати власні емоції;</p> <p>чарівність;</p> <p>життєрадісність;</p> <p>стриманість;</p> <p>вихованість;</p> <p>уміння сформулювати проблему, зрозуміти її зміст, вивчити „глибше”;</p> <p>сформулювати комплекс ідей для оперативного вирішення проблеми;</p> <p>обґрунтувати концепції надійності і законності;</p> <p>передбачити різні шляхи проведення контролю;</p> <p>інтерпретувати відсутність адекватної відповіді.</p>														

В умовах економічної кризи попит на управлінців, здатних утримати компанію на краю прірви, а простіше — кризових менеджерів просто зашкалює. Їх зарплати стартують від 10 тис. у.о. в місяць, а максимальна планка може перевищити і 200 тис. у.о. в рік. Тому не дивно, що останніми роками з'явилося дуже багато охочих отримати професію кризових менеджерів. Де ж вчать таких спеціалістів, а головне — чи варто працевластуватися на “антикризову” скориночку, або краще шукати управлінців без спеціальної освіти, зате з відповідним досвідом?

Проглянувши учбові програми більшості українських економічних вузів можна прийти до висновку, що здобути “антикризову” освіту можна мало не в будь-якому з них, і вже точно — в кожній школі МВА. Але якщо диплом master of business administration у сфері антикризового управління обійдеться не менше 20 тис. у.о., то стати кризовим менеджером в якому-небудь інституті післядипломної освіти, де заповзятливі підприємці від науки навіть створили окремі “спеціалізовані” кафедри можна всього лише за 1-2 тис. у.о. в рік.

Чи та варто навіть такі гроші витратити на антикризову освіту? Експерти однозначно стверджують — не варто і ще раз не варто. Наприклад, за визнанням студентів одного з економічних вузів столиці, в університеті ніяких ексклюзивних знань не дають. Там викладають ті дисципліни, які можуть читати викладачі, що працюють в університеті. Математична статистика, філософія, основи менеджменту і товарознавства і т.д. За словами студентів, науковим джерелом для лекцій з основної дисципліни служать книжки російських і західних авторів, яких можна купити за 40-60 грн. Тому не дивує більш ніж скептичне відношення власників бізнесу до “дипломованих антикризовиків”.

Думка про кризових менеджерів з дипломом МВА декілька вище, хоч би тому, що лекції з антикризового управління їм читали не університетські викладачі, а власники реальних бізнесів, які в своєму житті пережили вже не одну кризу.

Проте і така теоретична база не дає гарантії, що прийшовши на підприємство, що знаходиться на межі банкрутства, “новоспечений” кризовий менеджер зможе вивести його на прибуток. Адже, як одногослосно стверджують всі без винятку експерти по HR, кризовий менеджер — це не професія, а стан душі.

Незважаючи на те, що кафедри антикризового менеджменту відкриті сьогодні майже в кожному економічному вузі, працевластуватися поки не горять бажанням брати “свіжоспечених” кризових менеджерів, вважаючи за краще наймати “перевічених в боях 90-х років” фахівців. В той же час експерти попереджають — з кризовими менеджерами в Україні теж криза, тому підходити до найму такого фахівця, враховуючи його вартість, рекомендують більш ніж ретельно.

Висновки. Кризова ситуація – це цілком природне і закономірне явище для ринкової економіки. Але завдяки державному регулюванню і діяльності фахівця з антикризового управління, будь-яку кризу можна подавити, пом'якшити її результати або навіть попередити. Специфіка його роботи передбачає наявність відповідних професійних та особистісних якостей. Професія кризового менеджера не менш складна і відповідальна, ніж інші професії сфери “Бухгалтер, фінансист, аудитор”. Адже кризовий менеджер повинен відмінно знати не тільки теорію своєї роботи, але і бути відмінним практиком. Тим більше, кваліфікація кризового менеджера важлива з погляду кар'єрного зростання. Навряд чи директор підвищить некомпетентного кризового менеджера і дасть зелене світло в просуванні в роботі. Зарплата кризового менеджера залежить, в першу чергу, від регіону проживання, специфіки установи, в якій він працює, і політики підприємства відносно рівня заробітної плати для співробітників, що й стане об'єктом подальших досліджень.

Література

1. Чивокуня В. Українська криза в очікуванні “антикризового менеджера” // Українська правда. – 2007. – № 2. – С. 26.
2. Ткач С. За что платят кризис-менеджеру и как им стать? [Електронний ресурс] // Деньги. – 2007. – № 37 (51). – Режим доступу : <http://dengi.ua/clauses/12125.html>.
3. Дьяконова А. Какие профессии будут востребованы после кризиса? [Електронний ресурс] // Деньги. – 2008. – № 47(113). – Режим доступу : <http://dengi.ua/clauses/42937.html>
4. Казберова А. Сколько зарабатывают кризис- менеджеры? [Електронний ресурс] // Деньги. – 2009. – № 43(102). – Режим доступу : <http://dengi.ua/clauses/54380.html>

Надійшла 14.03.2010