

Секция «Круглый стол "Антикризисное управление в современных условиях"»

Задачи работы антикризисного отдела организации в разные фазы кризиса

Кадошук Тарас Юрьевич

Аспирант

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет
государственного управления, Москва, Россия

E-mail: kadoshtar@gmail.com

Наиболее распространённое мнение о сущности антикризисного управления - это преодоление кризисной ситуации, деятельность по выводу организации из кризиса [1]. Зачастую из-за подобной трактовки у высшего руководства организаций и возникает представление об антикризисном управлении как о процессе, ограниченном продолжительностью самого кризиса. При этом упускаются из виду две из трех классических фаз кризиса - предкризисная (before) и посткризисная (after). Результатом такого отношения становится сведение задач антикризисного управления к попыткам взять ситуацию под контроль и снижения краткосрочной угрозы деятельности организации. Однако, по справедливому замечанию С. Финка, кризис отнюдь не обязан становиться той чередой неконтролируемых событий, в которую кризис зачастую превращается по вине его участников [4].

Согласно другой точке зрения, антикризисное управление заключается в минимизации потенциального риска нормальной работе организации. Целью антикризисного управления является обеспечение единства действий основных стейкхолдеров организации для предотвращения кризиса, а в случае его наступления - выхода из кризиса с минимальным ущербом для организации [2]. Представленное определение упускает из виду тот факт, что кризис может вести не только к потерям для организации, но также может и открыть для неё новые возможности.

Рассмотрим ещё один подход к данному понятию. Антикризисное управление - это управление, нацеленное на предвидение опасности кризиса, при котором проводится анализ его симптомов, вводятся меры по снижению отрицательных последствий кризиса, а его положительные факторы используются для последующего развития [3]. Это определение уже не обладает недостатком предыдущего, однако представляется не совсем ясным с логической точки зрения по той причине, что определение антикризисного управления даётся через понятие «управление». Кроме того, в нём не отмечена возможность полного предотвращения кризиса - лишь «снижение его отрицательных последствий».

Используя сильные стороны предложенных точек зрения, сформулируем собственное определение изучаемого понятия. Антикризисное управление - это процесс принятия и реализации решений, направленных на предотвращение или сдерживание возможного кризиса, минимизацию его негативных последствий, а также на получение максимальных преимуществ от его разрешения.

Одним из способов организации антикризисного управления в компании является создание антикризисного отдела. Задачи его работы меняются в зависимости от того, о какой фазе антикризисного управления идёт речь: before, during или after. Отдельное место занимают задачи текущего антикризисного управления, которое осуществляется между отдельными кризисами. Поэтому задачи следует соответствующим образом распределить на четыре группы:

Задачи этапа before:

- 1) Сбор информации, поступающей из внешней и внутренней среды организации;

- 2) Обработка собранной информации с целью определения уязвимых мест организации, а также выявления и реагирования на сигналы раннего предупреждения;
- 3) Систематизация обработанных сигналов в единые сценарии развития событий, представляющие ясность для высших руководителей компании, не являющихся сотрудниками антикризисного отдела;
- 4) Формирование антикризисного штаба преимущественно из сотрудников антикризисного отдела.

Задачи этапа during:

- 1) Определение параметров кризиса: его масштаб, характер, возможные последствия и прочее;
- 2) Обеспечение непрерывности и всеохватности кризисных коммуникаций на протяжении всего кризиса;
- 3) Разработка и реализация мер по преодолению кризиса с учетом его специфических особенностей и на основе общей антикризисной стратегии компании;
- 4) Оказание консультационной и иной помощи лидеру в принятии и реализации управленческих решений в течение кризиса.

Задачи этапа after:

- 1) Осуществление посткризисных коммуникаций;
- 2) Устранение негативных последствий кризиса;
- 3) Обеспечение условий для объективного посткризисного анализа;
- 4) Объединение результатов анализа в единый отчет, включающий убедительные для руководства рекомендации по устранению выявленных недостатков;
- 5) Корректировка антикризисной стратегии с учетом извлеченных из произошедшего кризиса уроков;
- 6) Осуществление контроля за реализацией принятых в результате посткризисного анализа решений.

Задачи текущего (межкризисного) антикризисного управления:

- 1) Мониторинг внешней и внутренней среды организации с целью выявления сигналов раннего предупреждения;
- 2) Заблаговременная разработка системы кризисных коммуникаций - как внешних, так и внутренних;
- 3) Организация и проведение антикризисных тренингов и иные способы обучения руководства и персонала организации действиям в условиях кризиса;
- 4) Обновление антикризисной стратегии компании, поддержание данного документа в рабочем, актуальном и содержательном состоянии.

Источники и литература

- 1) Бирюкова О.Ю., Бочкова Л.А. Приемы антикризисного менеджмента. М., 2008.
- 2) Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учебное пособие для студентов вузов. М., 2005.
- 3) Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. М., 2003.
- 4) Fink. Crisis Management. Bloomington, 2000.

Слова благодарности

Выражаю искреннюю благодарность Евгению Викторовичу Шикину за руководство и методическую помощь в осуществлении исследования.