

АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРА

Антикризове управління – така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер. Ця система спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного кризи-менеджменту.

Із психологічної точки зору діяльність кризи-менеджера вимагає від людини, яка займає вказану посаду значних психологічних зусиль та активізації внутрішнього особистісного потенціалу. Кризи-менеджер це тип керівника, який визначається спеціальною підготовкою (зміст і структура знань), умовами роботи (передкризовий стан, кризова ситуація, етап ліквідації наслідків кризи), особливостями системи управління (мета, стимули, організація, контроль) індивідуальними якостями людини.

Оцінка діяльності кризи-менеджера пов'язана із визначенням таких компетенцій, як: мотиваційно-вольові, інтелектуальні, комунікативні компетенції.

Механізми антикризового управління виражаються у: мотивуванні, орієнтованому на антикризові заходи, економії ресурсів, уникненні помилок, обережності, глибокому аналізі ситуацій, професіоналізмі; установках на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності; інтеграції цінностей професіоналізму і компетентності; ініціативності у вирішенні проблем й пошуці найкращих варіантів розвитку; корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку та підтримці інновацій.

Ключові слова: антикризове управління, емоційно-вольова сфера, компетенції, комунікація, кризи-менеджер.

Вступ. Питанню антикризового менеджменту останнім часом приділяється значна увага. Кризи-менеджер є невід'ємною частиною функціонування сучасного успішно підприємства/установи, оскільки, саме він забезпечує стабільність функціонування будь-якої структури останнього.

Актуальність теми статті зумовлена необхідністю виділення специфічних компетенцій кризи-менеджерів характерних для українського суспільства. Так, на сьогоднішній день, щоб бути успішним, менеджер змушений виявляти нові – антикризові – компетенції. Вони досить універсальні і зачіпають всі ключові сфери діяльності й особистості сучасного керівника: прийняття рішень, комунікації, управління людьми, емоційно-вольову сферу.

Кризи-менеджмент застосовується як в екстремальних обставинах, пов'язаних зі стихійними лихами та аваріями, так і для регу-

лювання проблем викликаних кризами світового чи місцевого бізнесу. Не дивлячись на значну кількість досліджень у галузі поняття «кризи-менеджмент» прийнято розуміти мистецтво оволодіння складною ситуацією, усунення ризику і невизначеності, що дозволяє підпорядкувати своїй волі більшість небажаних процесів і взяти контроль над подіями; управління, у якому домінує передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

Мета статті: проведення аналізу професійних компетенцій кризис-менеджера.

Виклад основного матеріалу. Готовність майбутнього менеджера до кризових економічних ситуацій – важлива професійна компетенція, яка характеризується вміннями прогнозувати розвиток економічних процесів, виявляти причини та ознаки криз, застосовувати методи антикризового управління, усуваючи негативні наслідки криз і забезпечуючи позитивні післякризові зміни. Структура готовності включає когнітивний, операціональний, мотиваційно-ціннісний та особистісний компоненти. Нижче наведені основні компетенції, які визначають ефективність антикризового менеджменту. Їх виділення дозволяє підібрати ефективного працівника на посаду кризи-менеджера. До таких компетенцій відносяться:

- рівень професіоналізму. Мова йде про професійні знання і навички. Їх можна отримати у системі загального навчання;
- індивідуальні уміння антикризового управління. У багатьох ситуаціях саме ці вміння є визначальним фактором пом'якшення кризи й навіть виходу із неї;
- систематичність рішень які приймаються у кризових ситуаціях, яка ґрунтується на відповідному досвіді професійної діяльності;
- володіння науковою методологією. Незважаючи на те що кожна ситуація кризи є індивідуальною, її аналіз повинен ґрунтуватися на науковому підході, а не на суб'єктивній думці менеджера;
- вміння формувати корпоративні норми та утримувати позитивний мікроклімат у колективі;
- оперативність і гнучкість управління (мова йде про те, що у кризових ситуаціях рішення дуже часто доводиться приймати «на ходу»);
- формування системи моніторингу кризових ситуацій.

В ідеальному варіанті спеціаліст зі знаннями у галузі антикризового управління повинен володіти такими професійними компетенціями, які допомогли б йому виконати дві базові завдання: вивести підприємство із стану кризи, попередити банкрутство й по можливості відновити до кризові позицію підприємства у тій чи іншій галузі бізнесу. Якщо ж це завдання є не актуальним то кризи-менеджер отримує статус арбітражного керуючого, і його компетенції чітко визначаються вимогами нормативно-правових актів.

Компетенції це не просто перелік знань, а певне їх співвідношення і взаємозв'язок. Такий підхід повинен забезпечити антикризовому менеджеру свободу орієнтації у різноманітних проблемах організаційно-технологічного і соціально-економічного розвитку організації, економічного мислення і широтою поглядів, господарською розважливістю, навичками аналітичної оцінки ситуації, підприємливістю і організованістю, винахідливістю і творчістю у справах, ініціативністю. Хоча навіть цей набір компетенцій видається мінімальним для успішної реалізації діяльності у якості кризи-менеджера.

Якісні та кількісні компетенції кризи-менеджера залежать від економічного рівня розвитку компанії (компанія у галузі малого, середнього чи великого бізнесу), періоду функціонування (стартап (компанія на етапі становлення), компанія на етапі стабільності діяльності (від 1-го року функціонування), компанія на етапі спаду), часу та масштабів її діяльності. У зв'язку із вище сказаним, експерти виділяють три причини, чому вкрай складно знайти кризис-менеджера, наприклад, для середньої компанії. Перша - такого менеджера в принципі немає в організації, оскільки він дорого коштує, а власники звикли виконувати функції стратегічного топ-менеджера самі. Друга - такий менеджер є, але він хоче довести власникам, факт того, що відбувається у організації - це зовсім не криза і те, що він робить (і робив), правильно і корисно для компанії. Третя - менеджер з потрібними компетенціями у компанії є, він хоче працювати, але власники керуються принципом «немає пророка у своїй вітчизні».

Очевидним є той факт, що сьогоднішній день для України визначальними для функціонування кризис-менеджера є змінні кризові умови соціально-економічного розвитку держави в цілому. Відтак, кризис-менеджеру доводиться діяти в умовах значно більшої невідомості, ніж раніше.

Із-за високої швидкості змін компанії стикаються з проблемою старіння інформації, тому прийняття стратегічних рішень стає функцією менеджерів середньої ланки, що й призводить до зміни вимог системи їх професійної підготовки.

Кризис-менеджер, як запрошений професіонал буде незамінний у процесі, наприклад, злиття і поглинання, коли треба оперативно провести «генеральне прибирання» на базі компанії і включити її у структуру підприємства/установи без ускладнень. Щоправда, у значних комерційних структурах запрошений фахівець навряд чи зможе кардинально виправити ситуацію із управлінням бізнес-процесами. Надто складною може виявитися внутрішня побудова бізнесу, для того щоб ефективно виправити раніше допущені помилки, а часу на його адаптацію немає. Відтак, на теренах нашої держави антикризових спеців частіше залучають не для комплексного антикризового управління, а з метою наведення порядку у вузьких напрямках діяльності, зокрема, для оптимізації витрат, коли не хочеться «різати»

співробітників своїми власними руками або ж коли духу не вистачає скорочувати звичні витрати. Відтак, для надмірно вразливих підприємців дії кризис-менеджера дуже зручні і являється приводом для того, щоб позбутися небажаних співробітників, при цьому дистанціюючись від подібних непопулярних рішень.

Виправданими витратами по відношенню до діяльності кризис-менеджера, якщо не вдається змінити або «переконати» жити по-новому стару команду управлінців, яка, не володіючи достатньою гнучкістю, продовжує вести бізнес в колишньому напрямі.

Розглянемо детальніше провідні категорії компетенцій встановлені нами засобами аналізу вимог до вимог, які ставлять роботодавці по відношенню до вакансій для пошукачів представлені на Інтернет-ресурсах. Розглянемо їх детальніше:

- Компетенції у сфері мислення і прийняття рішень. В основі цієї компетенції лежить здатність людини в екстремальній ситуації знаходити різноманітні варіанти дій і прогнозувати їх наслідки, діяти швидко і при цьому нестандартно. Часто у врозріз із загальноприйнятими схемами і стереотипами. Крім цього людина, яка володіє екстремальних мисленням, схильна підтримувати актуальними різні сценарії дій.

- Швидкість у прийнятті рішень та їх реалізації. Кризова ситуація змушує мислити і діяти дуже швидко. Швидкість прийняття рішень та їх реалізації стає одним з головних факторів успіху. Якщо ти не вирішив проблему в короткий термін, то час настання наступної проблеми, яка займе всі твої сили, дуже обмежена. Тому настільки важливою стає здатність діяти швидко, навіть на шкоду можливості все проаналізувати, обговорити і обдумати. В якійсь мірі ця компетенція передбачає довіру до себе, готовність дозволити собі помилятися.

- Компетенції в емоційно-вольовій сфері, зокрема, вміння відмовлятися. Всі ми до чого звикли діяти певним чином, думати певним чином, оточувати себе певними людьми, тощо. Криза змушує радикально переглядати свої уподобання та звички. Динамічне, мінливе середовище постійно спростовує саму можливість зупинитися на якомусь способі виконання діяльності і його дотримуватися. Від людини вимагається вміння змінювати власні стереотипи під впливом ситуації та шукати нові способи дії. Це вміння лежить в основі компетенції, яка називається «вміння відмовлятися».

- Емоційна стійкість. Дилеми, з якими доводиться мати справу керівнику в кризу, емоційно важкі. Щоб справлятися з ними, від менеджера вимагається така компетенція, як «емоційна стійкість». Це здатність зберігати тверезу голову, незважаючи на те, що навколо тебе все валиться, а сам ти знаходишся під постійним різноспрямованим тиском. Чим небезпечна відсутність цієї компетенції? Людина починає приймати рішення під впливом емоцій – паніки, депресії,

або, навпаки, захисного типу ейфорії (не обґрунтованого оптимізму або заперечення). І те, і інше однаково згубно для бізнесу. Крім цього від емоційної стійкості менеджера залежить те, як він комунікує з іншими людьми і що транслює їм у процесі комунікації: паніку, нерішучість, розгубленість, або зібраність, діловитість, готовність робити все необхідне, щоб досягти мети. Важливо розуміти, що емоційна стійкість не дорівнює акторства: ніхто не здатний 24 години на добу зображати з себе супермена, таким не будучи. Компетенції у сфері комунікації та управління людьми.

- Жорстка комунікація. В основі цієї компетенції лежить, з одного боку, вміння добиватися свого, чинити тиск на інших людей, виявляти наполегливість, поки тобі не поступляться, а з іншого – здатність витримувати зустрічний тиск, не здаватися, твердо стояти на своєму. Специфіка кризової ситуації така, що навички комунікації найчастіше це єдине, що є у менеджера, щоб добиватися своєї мети. У кризу майже неможливо діяти за сценарієм «виграв-виграв», так, як обом сторонам нічого запропонувати натомість, при цьому є об'єктивне протиріччя інтересів.

- Вміння вибудовувати довірчі відносини. Криза накладає суперечливі вимоги до менеджерів у тому, що стосується комунікації і взаємодії з людьми. Друга важлива компетенція у цій сфері прямо протилежна першій – вміння встановлювати, а іноді і відновлювати довірчі відносини. І у звичайному житті на етапі зростання багато говорилося про те, що лідер повинен вміти вибудовувати відносини з людьми на основі довіри. Різниця в тому, що в кризу життя до довіри не підштовхує. Є об'єктивні суперечності між сторонами, є загальний стрес. Та, незважаючи на це, менеджер повинен вміти ладити з людьми, зберігати в цілому позитивну рамку відносин, коли з ним хочуть мати справу, коли до нього є довіра як до лідера, керівника, людині. Сюди ж відноситься вміння миритися після конфліктів.

Визначальними для формування компетенцій кризис-менеджера пов'язаний з виконанням цілого ряду функцій. Не дивлячись на значну кількість функцій менеджера домінуючими являються:

- планування, прогнозування, постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення;
- організація (тобто організація досягнення поставлених цілей шляхом делегування – передавання завдань і повноважень особі, яка безпосередньо несе відповідальність за їх виконання);
- мотивація, яка передбачає не тільки підвищення рівня ефективності працівників, але і їх утримання у організації;
- власне процес управління;
- контроль, який розглядається як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Таким чином, навіть від початкових реакцій на кризу як на стрес, залежить подальший прояв сильних і слабких сторін менеджерів у діяльності.

Розглянемо компетенції та сильні сторони менеджерів, які допомагають працювати під час кризи. Ці компетенції за допомогою вже вище вказаного аналізу. Можемо говорити про такі компетенції кризи-менеджера:

1. Впевненість у собі, самооцінка. Ці психологічні категорії, зокрема, оцінка менеджером самого себе, своїх можливостей, здібностей, якостей і місця серед інших людей. Самооцінка – важливий регулятор поведінки людини.

Від рівня самооцінки залежать взаємини менеджера з іншими представниками колективу, його критичність до своїх невдач і успіхів. Самооцінка – це непостійний конструкт, вона динамічна. І в основі її динаміки лежить безліч факторів: цінності людини, рівень домагань, успіх або неуспіх у роботі і в житті, власна оцінка своїх вчинків і якостей. Хоча самооцінка в більшій мірі є суб'єктивною, але ця суб'єктивність приводить людину до вибору певних цілей і способів їх досягнення. Саме впевненість у собі дає можливість менеджерам справлятися з труднощами під час кризи.

2. Гнучкість мислення і поведінки. Це здатність менеджера швидко переключатися на нові способи та механізми реалізації мети, долати стереотипність і шаблонність у рішеннях завдань, здатність переосмислити свою поведінку й діяти та приймати рішення пристосовуючись до тих чи інших умов.

Гнучкість мислення впливає на самооцінку і навпаки. У складних ситуаціях менеджера необхідно проявляти гнучкість, оскільки будь-який стрес характеризується швидкою зміною подій. Відтак, швидкість реакції менеджера на змінну ситуацію, може стати одним із способів виживання під час кризи.

3. Рефлексія виражена у осмисленні своїх власних дій, їх причинно-наслідкового зв'язку й самопізнання. Це звернення людини на саму себе, свою особистість (цінності, інтереси, мотиви, емоції, вчинки), свої знання або на свій власний стан.

Рефлексія дає менеджеру можливість скажімо так «зупинитися» і проаналізувати свої дії, мотиви дій, свої емоції. Такий аналіз змушує менеджера бути в реальності подій, розуміти, що саме він робить для реалізації якої-небудь мети. Це дозволяє актуально і своєчасно реагувати на події в зовнішньому світі і у внутрішньому стані. Це також дозволяє менеджеру своєчасно відстежувати власні емоції, керувати ними і мінімізувати їх для прийняття раціональних рішень.

4. Аналітичне мислення – здатність людини аналізувати явища, події, факти, тощо. Аналіз – це уявне розкладання предмета, явища на частини. Саме за допомогою аналізу людина виділяє з множини фактів, явищ, що є істотним у даний момент. Аналіз нерозривно

пов'язаний із синтезом у мисленні. Синтез – це об'єднання виділених аналізом компонентів, явищ. Менеджер, який здатний якісно аналізувати і синтезувати ситуацію, проблему, завдання, має більшу кількість адекватних прийнятих управлінських рішень і результативне рішення завдань.

5. Спрямованість на досягнення і результат. Саме в кризу менеджери «застрягають» на стратегіях, і не звертають увагу на тактику досягнення цілей. Тому стратегії провалюються в кризу ще й тому, що вони не виконуються належним чином. Спрямованість на результат – це прагнення менеджера досягти конкретного якісного або кількісного результату дій; робота над чим-небудь не заради процесу, а заради конкретних результатів, показників, які наближають менеджера до поставлених цілей. Менеджеру під час кризи необхідно постійно утримувати в полі зору мету діяльності компанії і результати, які необхідно досягти.

6. Поєднання теоретичного і практичного мислення. Теоретичне мислення – це пізнання законів і правил в якій-небудь сфері. А практичне мислення менеджера пов'язане безпосередньо з вирішенням конкретних практичних, реальних завдань, воно носить конкретний, а не абстрактний характер, як теоретичне мислення. Практичне мислення менеджера постійно оцінюється практикою життя, тому менеджер вносить корективи в свої дії. У кризових ситуаціях ефективність роботи менеджерів підвищується, якщо вони вміло поєднують теоретичне і практичне мислення. Успіх у роботі виникає від синтезу теоретичних умовиводів, концепцій з практичними діями.

7. Воля і рішучість менеджера. Воля у якості здатності людини створювати зусилля і утримувати їх так довго, як це необхідно. Рішучість – це одна з вольових якостей особистості, рішучість – це здатність менеджера приймати відповідальні рішення і неухильно реалізовувати їх у діяльності. Це якість, яка проявляється при прийнятті рішень й виражається у швидкості і впевненості, з якою приймається рішення, твердості, з якою воно зберігається.

8. Трансформаційне лідерство в компанії. Трансформаційний лідер харизматичний, він мотивує співробітників до досягнення результатів, які очікує від них компанія. Такий менеджер – лідер прагне стати для співробітників зразком для наслідування, сам постійно розвивається і проходить процес самопізнання і рефлексії.

Менеджеру необхідно володіти такими особистісними якостями: комунікабельність і почуття успіху; емоційну врівноваженість і стійкість до стресу; відкритість, гнучкість, пристосовуваність до змін; ситуаційне лідерство в корпоративних структурах; внутрішню потребу до саморозвитку і самоорганізації; енергійність і життєстійкість; схильність до успішного захисту і настільки ж ефективного нападу; відповідальність за роботу і прийняті рішення; потяг до знань, професіоналізм і творчий підхід до роботи завзятість, впевненість у собі

і відданість справі; нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність і здатність генерувати ідеї; здатність впливати на людей; потреба працювати в колективі і з колективом; поряд з цим менеджери повинні володіти такими специфічними рисами, як: здатність ефективно управляти собою та своїм часом; здатність встановлювати свої особисті цінності; здатність чітко визначати цілі виконуваної роботи, і власні цілі; здатність до саморозвитку; здатність вирішувати проблеми швидко і ефективно; винахідливість і гнучке реагування на зміну ситуації; вплив без прямого тиску на оточуючих; вміле використання людських ресурсів; здатність освоєння нових підходів щодо своїх підлеглих; вміння допомогти іншим в швидкому вивченні нових методів і освоєнні практичних навичок; уміння створювати та удосконалювати групи, здатні швидко ставати винахідливими і результативними у роботі.

Висновки. Таким чином, у рамках проведеного нами дослідження професійних компетенцій кризис-менеджера оцінка діяльності менеджера, як ефективного члена підприємства може включати у себе систему таких узагальнених компетенцій, як: мотиваційно-вольові, інтелектуальні, комунікативні компетенції. У відповідності із цим, механізми антикризового управління (реалізації компетенцій кризис-менеджера) виражаються у: мотивуванні, орієнтованому на антикризові заходи, економії ресурсів, уникненні помилок, обережності, глибокому аналізі ситуацій, професіоналізмі; установках на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності; інтеграції цінностей професіоналізму і компетентності; ініціативності у вирішенні проблем й пошуці найкращих варіантів розвитку; корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку та підтримці інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. –М.: Знание, 2009. – 416с.
2. Балдин, К.В. Антикризисное управление: Учебное пособие 2-е изд., испр. В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Галоненко. – М.: Основа, 2011. – 540с.
3. Бродский Б.Е. Антикризисное управление. 7-е изд., испр. и доп. / Б.Е. Бродский, Е.П. Жарковская. – М.: Пресса, 2011. – 467с.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента – М.: Гардарики, 2005. – 367с.
5. Киселева Н.А. Формирование готовности будущих менеджеров к управленческой деятельности: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.08 / Н.А. Киселева. – Волгоград И-во «Волга», 2006. – 32с.
6. Файншмидт Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления: Учебно-методический комплекс / Е.А. Файншмидт. – М.: Российская академия государственной службы (РАГС), 2010. – 184с.
7. Пашутин С. Нужен ли убыточной компании антикризисный менеджер <http://www.top-personal.ru/issue.html?2191>

8. Смирнова О.С., Шибанова-Роенко Е.А. Задачи антикризисного менеджера на различных стадиях кризиса <http://www.rae.ru/forum2012/pdf/0181.pdf>

REFERENCES

1. Arutyunov J.A. Crisis management / J.A. Arutyunov. – M.: Knowledge, 2009. – 416p.
2. Baldin K.V. Crisis management: Training manual 2nd ed., Rev. V.S. Orekhov, K.V. Baldin, N.P. Gaponenko. – M.: Foundation, 2011. – 540p.
3. Brodsky B.E. Crisis management. 7-e Izd., Rev. and DOP. / B.E. Brodsky, E.P. jarkovsky. – M.: In Press, 2011. – 467p.
4. Karpov A. Century Psychology of management – M.: Gardariki, 2005. – 367p.
5. Kiseleva N.A. The formation of readiness of the future managers to the management activities: author. dis. candidate. der. Sciences: 13.00.08 / H. A. Kiseleva. – The Volgograd And «Volga», 2006. – 32p.
6. Fainshmidt E.A. Foreign practice of crisis management: the uchebno-methodical complex / E.A. Fainshmidt. – M.: Russian Academy of state service (rags), 2010. – 184p.
7. Pashutin S. do you Need the unprofitable company crisis Manager <http://www.top-personal.ru/issue.html?2191>
8. Smirnova O.S., Shibanov-Royenko E.A. the problems of anti-crisis management at different stages of the crisis <http://www.rae.ru/forum2012/pdf/0181.pdf>

УДК 159.922

ПРИТУЛА О. А.

*Институт психологии имени Г.С. Костюка НАПН Украины,
г. Тернополь*

АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРА

Антикризисное управление – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер. Эта система направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного кризиса-менеджмента.

С психологической точки зрения деятельность кризис-менеджера требует от человека, который занимает указанную должность значительных психологических усилий и активизации внутренне личностного потенциала. Кризис-менеджер это тип руководителя, который определяется специальной подготовкой (содержание и структура знаний), условиями работы (предкризисное состояние, кризисная ситуация, этап ликвидации последствий кризиса), особенностями

ми системы управления (цели, стимулы, организация, контроль) и индивидуальными качествами человека.

Оценка деятельности кризис-менеджера связана с определением таких компетенций, как: мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные компетенции.

Ключевые слова: *антикризисное управление, эмоционально-волевая сфера, компетенции, коммуникация, кризис-менеджер.*

UDC 159.922

O. A. PRITULA

G.S.Kostiuk Institute of Psychology NAPS Ukraine, Ternopil

ANALYSIS OF PROFESSIONAL COMPETENCES CRISIS MANAGER

Crisis management – this system of enterprise management, which has a complex and systemic nature. This system is aimed at preventing or eliminating the unfavorable business phenomena through the use of the full potential of modern crisis management.

From a psychological perspective, the activities of crisis Manager requires a person who takes this position considerable mental effort and activation of personal potential internally. The crisis Manager is the type of leader who is determined by a special preparation (the content and structure of knowledge), working conditions (the pre-crisis status, a crisis situation, the mitigation phase of the crisis), system management (targets, incentives, organization, control) and individual qualities.

Evaluation of crisis Manager is concerned with the determination of such competencies as: motivational-volitional, intellectual, communicative competence.

Keywords: *crisis management, emotional-volitional sphere, competence, communication, crisis manager.*