**Содержание**

Введение

1. Процесс антикризисного планирования

2. Команда антикризисного планирования и управления

3. Работа с планом АКУ

4. Организация и проведение антикризисных тренингов

5. Антикризисная стратегия «ЗАРИ»

Заключение

Список литературы

**Введение**

Каждая компания, каким бы видом деятельности и в какой бы отрасли она ни занималась, должна осуществлять планирование проблемных ситуаций и кризисов. Кризисные ситуации являются естественной, органичной частью процесса развития, и ключ к успеху в бизнесе — это умение эффективно преодолевать их. Наиболее успешные предприятия — это в большинстве своем те, которые имели план действий в случае наступления неизбежного кризиса и прошли через этот путь, обретя новый опыт и новую силу. Чрезвычайно успешные организации — те, которые благодаря планированию и использованию своих сильных сторон смогли превратить угрожающие проблемы в позитивные возможности.

Основные причины, по которым организации должны осуществлять антикризисное планирование:

* кризисные ситуации случаются в каждой компании;
* многие кризисы можно предотвратить или значительно уменьшить их воздействие до того, как они причинят существенный ущерб;
* правильно подготовленная организация будет действовать более сфокусированно, решительно и эффективно в случае наступления кризиса;
* когда происходит кризис, нужно принять множество решений, совершить значительное количество действий и подготовить много информационных материалов. Большую часть этой работы можно проделать заранее, без спешки, тщательно обсудив и взвесив все альтернативы;
* вклад персонала организации в принятие антикризисных решений будет существенным, если заранее создать для этого необходимые условия.

Отказа от антикризисного планирования может нанести не поправимый ущерб бизнесу и организации в целом.

**1. Процесс антикризисного планирования**

Антикризисное планирование — это рациональный, формальный, перманентный и системный процесс. «Рациональный» в данном случае означает, что он построен на основе логики, аргументации, на причинно-следственном понимании происходящих в организации процессов. Рациональное антикризисное планирование не противостоит интуиции, озарению, учету прошлого опыта. Оно стремится логически обосновать такие иррациональные факторы, выработать процедуры и методы оценки и отбора идей.

Когда говорят о формальном планировании, имеют в виду такое планирование, которое учитывает (или, по крайней мере, стремится к этому) все важные факторы и позволяет сфокусироваться как на последствиях ближайшего будущего или на ранних этапах развития кризиса, так и на отдаленных, посткризисных этапах, когда анализ организационного поведения во время кризиса становится начальным этапом следующего цикла планирования. Такая непрерывность планирования характеризует его как перманентный процесс. Наконец, антикризисное планирование предполагает рассмотрение организации как системы, все подсистемы и элементы которой прямо или косвенно подвержены влиянию кризиса и могут внести свой вклад в его преодоление.

Исследования показывают, что организации, в которых осуществляется формальное антикризисное планирование, реже сталкиваются с острым кризисом, легче преодолевают его негативные последствия. К другим преимуществам формального планирования относится то, что менеджеры различных уровней управления вынуждены участвовать в процессе антикризисного планирования уже в силу того, что этого от них требуют вышестоящие руководители. Неформальное антикризисное планирование не носит общеобязательного характера: руководители некоторых подразделений под разными предлогами могут в принципе отказаться от участия в нем. Таким образом, процесс формального планирования неизбежно требует вовлечения большого числа менеджеров. Следовательно, возникает больше идей, весомее становятся обязательства по реализации запланированных действий во время кризиса.

Другое преимущество формального антикризисного планирования состоит в том, что оно практически исключает ситуацию, когда важные аспекты деятельности организации или ее части останутся вне внимания планировщиков. Если формализация отсутствует, менеджеры и специалисты могут проигнорировать некоторые аспекты анализа из-за наличия срочных, на первый взгляд, не терпящих отлагательства дел.

Формальное антикризисное планирование обеспечивает менеджеров конкретным набором общих правил и предположений, на которых могут базироваться составляемые планы. Хотя и невозможно составить универсальный полный перечень таких правил, вследствие существенных различий между организациями и их средой ниже мы попытаемся сформулировать общие положения, которые будут полезными для налаживания процесса антикризисного планирования в любой компании.

* Четкое определение того, кто из сотрудников является ответственным лицом за антикризисное планирование. Программа не будет разрабатываться, пока кто-то не будет назначен ответственным за нее.
* Разработка отдельного бюджета для проведения работ по планированию.Хотя антикризисное планирование не должно быть дорогим, оно подразумевает некоторые затраты времени и средств. Работа по планированию пойдет намного проще, быстрее и успешнее, если ее бюджет будет создан заранее.
* Включение АКУ в ежегодный бизнес-план организации. АКУ и планирование должны стать основными приоритетами с указанием лица, ответственного за их внедрение и контроль.
* Создание в организации команды по АКУ. Должна быть сформирована отдельная команда из сотрудников компании для работы по антикризисному планированию и осуществлению сопутствующих коммуникаций.
* Проведение, по крайней мере, один раз в году анализа слабых сторон организации. Как было показано в предыдущих главах, анализ слабых сторон поможет определить, кашекризисы могут произойти с наибольшей вероятностью и как лучше осуществлять антикризисное планирование.
* Подготовка возможных сценариев наихудшего развития событий для трех-пяти самых вероятных кризисов, которые могут случиться в организации. Это означает необходимость рассмотрения кризисов, которые могут случиться с самой большой вероятностью и причинить наибольший вред репутации организации, и определения путей минимизации потенциального ущерба.
* Пересмотр и усовершенствование плана антикризисного управления раз в году. План не должен быть устаревшим и не соответствующим изменившейся внешней и внутренней обстановки в организации. В противном случае он окажется бесполезным.
* Ежегодное обновление индивидуальных памяток о поведении при кризисе для тех сотрудников, которые будут ответственны за его сдерживание и устранение. Лица, ответственные за управление кризисной ситуацией, должны точно знать, каково будет их поведение в случае кризиса. Руководства по действию во время кризиса должны разрабатываться и регулярно обновляться для каждого из них.
* Разработка моделей, шаблонов, макетов всех документов, плакатов, писем, памяток и посланий, которые можно будет быстро доработать в случае кризиса.Необходимо определить, какие печатные материалы могут понадобиться при кризисе. Многие из них можно подготовить заранее, до того как кризис случился. Несмотря на то, что материалы необходимо будет доработать, когда прояснится специфика конкретного кризиса, их предварительная разработка сэкономит время и позволит быстро и целенаправленно включиться в работу по информационному обеспечению АКУ.
* Обеспечение участия и консультаций со стороны внешних специалистов в области права и антикризисного управления.Привлечете к антикризисному планированию юристов и профессионалов АКУ будет способствовать возникновению у руководства компании уверенности в том, что она эффективно подготовилась к наиболее вероятным кризисам.
* Проведение, по крайней мере, раз в год тренинг имитации кризисной ситуации. Она осуществляется путем симуляции кризисной ситуации с участием тех сотрудников, которые будут участвовать в управлении реальным кризисом. Для этого проектируется ситуация реального кризиса и организуется подготовка сотрудников в соответствии с результатами тренинга. Лучше делать ошибки при тренировке, чем в настоящей кризисной ситуации.

♦ Проведение не менее одного раза в год тренинга по взаимодействию с прессой. Люди, которые будут представлять организацию при контактах с прессой во время кризиса, должны уметь делать это профессионально. Такие тренинги позволят руководству убедиться, что сотрудники, ответственные за связи с общественностью, знают, как правильно отвечать на наиболее сложные вопросы и что они не испытывают дискомфорта при интервью. (Более подробно мы остановимся на этих проблемах ниже).

Как уже отмечалось, систематическое, рациональное антикризисное планирование требует затраты ресурсов. Сколько и каких понадобится ресурсов — конкретный, практический вопрос. Ответ на него зависит от того, как руководство организации определит для себя, что входит в понятие подготовленности компании. Уровень необходимой подготовки определяется количеством выявленных слабых мест, обстоятельств преодоления компанией предыдущих кризисов и степени вероятности их повторения в будущем. Если все эти факторы покажут, что необходима серьезная, основательная подготовка, то нужно постараться не пропустить это предупреждение и потратить силы, время и деньги, чтобы достойно встретить испытание.

**2. Команда антикризисного планирования и управления**

Формальное, систематическое антикризисное планирование предполагает, что успех будет, достигнут в том случае, если этим занимаются специально подготовленные люди, имеющие доступ ко всей необходимой информации, обладающие необходимым опытом и знаниями. Большие организации могут позволить себе содержать специальную группу, которую лучше назвать командой, так как она будет обладать всеми признаками командной работы — распределением ролей и функций, эффектом синергии, позволяющим, работая в команде, достигать большей результативности, командным духом, объединяющим людей и мобилизующим их творческий потенциал, взаимопомощью и взаимозаменяемостью ее участников.

Членами такой небольшой группы людей будут те, чей вклад важен на стадии антикризисного планирования и будет решающим процессе управления, если кризис случится.

Слаженно действующая команда антикризисного управления позволяет организации решить следующие задачи:

* обеспечить максимальный вклад руководителей компании и ее работников разных специальностей в АКУ;
* поддерживать готовность людей в организации прилагать усилия для решения проблем, вызванных кризисом, и даже жертвовать собственными интересами;
* аккумулировать дополнительные ресурсы для диагностики и идентификации слабых сторон организации и их устранения;
* обеспечить разработку документов, шаблонов, буклетов, процедурных форматов и других материалов, необходимых для эффективного общения со СМИ и стейкхолдерами, которые понадобятся во время кризиса;
* привлекать консультантов и организовывать обучение менеджеров и специалистов поведению во время кризиса.

Состав такой команды жестко не определен и будет различным для разных организаций, в зависимости от количества уровней равнения, иерархии должностей в компании, ее размеров и структуры.

Команда должна быть способна работать с объемом информации и ситуациями, соответствующими размеру и сложности организации. Однако нецелесообразно делать ее слишком большой — это затрудняет обмен идеями и информацией. Оптимальное число членов команды составляет 3-7 человек или даже меньше в относительно небольшой компании.

Повышает авторитет, действенность команды присутствие в ее составе генерального директора, то обычно позволяет подчеркнуть роль и значение антикризисного управления для организации. Во многих случаях его активное участие помогает принять важные стратегические решения и правильно распределить обязанности. Однако в больших корпорациях с этой работой может успешно справиться каждый топ-менеджер.

Если глава компании не является непосредственным членом команды, он должен присутствовать в качестве «гостя» на ее собраниях, по крайней мере, раз в год, чтобы ознакомиться с планом и дать рекомендации. Кроме того, директор должен получать копии протоколов совещаний и принятых на них решений.

Разумеется, не всегда и не все сотрудники организации горят желанием принять участие в антикризисном планировании и управлении. По уже указанным причинам часть из них считает, что не стоит тратить время и усилия на подготовку к маловероятным событиям. Однако надо стремиться преодолевать такие тенденции. Для этого могут оказаться полезными следующие действия:

* включать менеджеров, специалистов в процесс планирования, например в анализ слабых мест, в команду кризисного управления или в тренинги;
* напоминать топ-менеджерам о слабых сторонах и потенциальных кризисных ситуациях, а также о рекомендуемых путях по их предотвращению и управлению ими;
* рассказывать им о примерах плохо управляемых кризисов и их последствиях, имевших место в других организациях, действующих в отрасли.

Команда кризисного управления принимает на себя основную нагрузку по разработке антикризисного плана, а также выполняет ряд других важных для АКУ действий, составляющих ситуационный контекст стратегического планирования, в частности следующих:

* определяет объекты АКУ, стратегию и тактику;
* анализирует слабые стороны организации и определяет приоритеты АКУ;
* принимает решения относительно последовательности планирования и действий АКУ, определяет обязанности руководителей организации и других ее членов, устанавливает временные рамки планирования;
* пересматривает, обновляет и одобряет план антикризисного управления и раздаточные материалы;
* рассматривает кандидатуру и назначает пресс-секретаря компании;
* обеспечивает главу компании, совет директоров и топ-менеджеров информацией, обратной связью и консультациями.

Команда антикризисного управления должна собираться так часто, как это необходимо, исходя из того, какие обязанности и меры действия были для нее определены и запланированы. В течение первого года существования типичная команда кризисного управления собирается обычно около шести раз, если действительный кризис не произойдет и не приведет к необходимости более частых собраний. После года или двух лет работы она может собираться и четыре раза в год. Однако последнее не означает, что работа по АКУ осуществляется только три-четыре раза в год. Она идет непрерывно, так же, как непрерывно взаимодействуют члены команды, собрания проводятся для того, чтобы принять важные для компании решения, санкционированные к исполнению присутствием в команде первых лиц организации.

**3. Работа с планом АКУ**

План антикризисного управления в основном описывает шаги, которые организации необходимо будет предпринять для успешного управления кризисной ситуацией, и определяет обязанности сотрудников в каждой области. Акцент делается на отчетах и коммуникации, чтобы гарантировать, что ключевые лица компании дают свои роли и обязанности. План также выделяет наиболее важные целевые аудитории организации и то, как с каждой из них будут осуществляться контакты.

Хорошо составленный и правильно используемый план АКУ обеспечивает организации ряд преимуществ, в частности:

* определяет порядок действий в кризисной ситуации, который может корректироваться в связи с изменением внешней и внутренней обстановки;
* устанавливает и переустанавливает, приоритеты в ранжировании кризисных ситуаций по мере важности и определяет, как, с помощью каких инструментов и методов можно наиболее эффективно управлять ими;
* распределяет конкретные роли и обязанности руководителей высшего звена, менеджеров и специалистов во время кризиса и на период преодоления его последствий;
* определяет, к каким целевым аудиториям следует обращаться во время кризиса и каким образом;
* устанавливает важные номера телефонов, факсов, пейджеров ключевых сотрудников, отделов, прессы, органов внутренних дел и пожарной службы для быстрого контакта в случае кризиса.

Планы антикризисного управления отличаются по содержанию, формату и стилю, однако большинство из них будет включать следующие элементы:

* организационную философию в области кризисного управления и установку относительно важности плана (возможно, в специальном меморандуме или письме от имени главы компании в качестве предисловия к плану);
* определение события, факта или проблемы, которые организация рассматривает как «кризис» и наступление которых задействует кризисный план;
* список потенциальных кризисных ситуаций, которые могут затронуть организацию;
* ключевые цели и задачи кризисного управления в организации;
* описание действий по координации антикризисных мер и способов оповещения об угрозе кризиса;
* список членов команды кризисного управления с номерами телефонов, факсов и электронными адресами;
* перечисление экстренных действий, включая взаимодействие с милицией, пожарными и другими службами, с приведением телефонных номеров должностных лиц;
* имена, должности, номера телефонов представителей прессы, с которыми необходимо связаться в случае кризиса;
* список сотрудников пресс-службы и проект распоряжения, запрещающего всем остальным работникам обсуждать ситуацию с прессой или другими лицами;
* перечисление приоритетных мер, требующих немедленного принятия в случае кризиса, план первостепенных контактов с определенными личностями, которые могут влиять на развитие кризиса;
* базы данных фактов, биографических сведений и другой информации, которая может понадобиться во время и после кризиса;
* формы отчетности для фиксирования телефонных звонков от прессы и других стейкхолдеров;
* обновляемый список сотрудников (или только директоров и менеджеров, если в противном случае список будет слишком велик), список наиболее важных потребителей, поставщиков, биржевых контактов (если компания выпускает ценные бумаги или работает с ними), местных политических, общественных, бизнес-лидеров — все это с адресами (в том числе и электронными) и телефонами;
* список инициативных групп (общественных, профсоюзных, религиозных и др.), которые имеют значение для деятельности организации;
* список ведущих рыночных и промышленных аналитиков, которые могут быть наняты для оказания помощи организации.

Во многих организациях после разработки плана кризисного управления топ-менеджеры испытывают чувство выполненного долга и уверенности в том, что все нужное сделано. К сожалению, слишком часто план ставится на полку или откладывается в ящик, да и редко извлекается для критического рассмотрения и переоценки. Консультанты в области АКУ отмечают даже такие случаи, когда разработанный план кризисного управления не приводится в действие, а АКУ начинается как бы с чистого листа и сопровождается множеством неэффективных распоряжений и действий. Не является ли антикризисный план в таком случае пустой тратой времени и сил и почему возможны факты его игнорирования? На последний вопрос ответить достаточно легко. План не будет претворяться в жизнь, если он был разработан без участия руководителя организации, просто в соответствии с требованиями управленческой «моды» (бывает и такая), и потому что признак «современной» организации — наличие системы антикризисного планирования. Активное, непосредственное участие первого лица организации в антикризисном планировании — гарантия реализации такого плана на практике. Однако, даже если к плану ни разу обратятся в случае кризиса, сама подготовка и дискуссии, прошедшие в ходе подготовки плана, значительно усилят эффективность управления кризисной ситуацией.

Для того чтобы быть уверенным, что план кризисного управления будет правильно использован, а не просто ляжет на полку, чтобы навсегда там и остаться, руководитель организации должен санкционировать осуществление следующих действий:

* назначить лицо, ответственное за внедрение и за необходимые доработки плана. Сделать эту работу важной частью должностных обязанностей сотрудника и учитывать ее при оценке его деятельности;
* поместить документ в удобную папку, чтобы его легко можно было просматривать и изменять. Даже таким, на первый взгляд, мелочам следует уделять внимание;
* раздать копии плана всем привлеченным менеджерам высшего и среднего звена, затем провести с ними занятия, чтобы закрепить в их сознании содержание плана и обсудить их роли во время кризиса;
* запланировать и провести одну или две встречи со всеми, кто получил копии плана, чтобы выяснить их реакцию на него и выслушать предложения по улучшению;
* обеспечить пересмотры и доработки плана на регулярных собраниях членов команды кризисного управления;
* подготовить памятку о поведении во время кризиса для каждого лица, имеющего обязанности в соответствии с планом АКУ, чтобы обеспечить конкретное пошаговое руководство действиями, которые необходимо будет предпринять в кризисной ситуации;
* раз в год проводить тренинг, имитирующий кризисную ситуацию, для ключевой группы сотрудников, которые с наибольшей вероятностью примут участие в урегулировании кризиса.

План кризисного управления относится к макроуровнюорганизации, который обеспечивает общее руководство и указывает направление действий организации как целого в случае кризиса. Это важный и необходимый документ для всейорганизации. Но в организации имеется и микроуровень, на котором рассматриваются и проявляются индивидуальные и групповые действия. Таким образом, полнота антикризисного плана определяется разработанностью, как общеорганизационного плана, так и планов индивидуального и группового поведения менеджеров и специалистов во время кризиса. Для них должны быть составлены индивидуальные планы (памятки) по поведению, в которых будут определены их обязанности во время кризиса — пошаговый план определенных действий индивида. Чем более конкретны и тщательно разработаны такие памятки для каждого лица, тем выше вероятность, что люди будут использовать их как руководство к действию.

Памятка о действиях во время кризиса должна содержать только ту информацию, которую должен использовать человек на данной конкретной должности. Например, лица, не являющиеся сотрудниками пресс-службы, не должны получать информацию о контактах с прессой. Те, кто не является членом команды кризисного управления, не должны получать информацию о том, где и когда проходят собрания во время кризиса.

Задача памятки о действиях во время кризиса — облегчить и максимизировать выполнение общеорганизационного плана кризисного управления, а также предельно ясно обозначить конкретные шаги каждого индивида. Помимо информации из общеорганизационного плана кризисного управления, важной для каждого цельного индивида, памятка должна включать:

* список кризисных ситуаций, которые могут затронуть отдел или функции лица;
* список лиц, с которыми нужно вступить в контакт, с их номерами телефонов и указателем необходимых действий в случае наступления кризиса;
* схему отчетности для объяснения того, как во время кризиса информация от одного лица к другому будет передаваться;
* отчетные формы для фиксации телефонных звонков и других получаемых запросов вместе с конкретными инструкциями о том, что делать с передаваемой информацией;
* номера телефонов, факсов и электронных адресов, которые понадобятся человеку для выполнения его обязанностей во время кризиса.

Памятки разрабатываются или членами команды АКУ, или поручению команды специалистами организации. Их количество Висит от числа людей в организации, которые будут иметь отдельные роли и обязанности во время кризиса и составляет от 2-5 до нескольких десятков человек. В любом случае такие памятки — инструкции о поведении во время кризиса должны быть созданы для следующих сотрудников:

* генерального директора (СЕО) компании;
* всех топ-менеджеров и руководителей подразделений, на которых лягут важные функции по предотвращению развития кризиса или улаживанию опасной для организации ситуации;
* членов команды кризисного управления;
* всех остальных, кто будет иметь конкретные обязанности по руководству компанией в кризисной ситуации.

Успешная реализация плана АКУ подразумевает также определение всех видов материалов и информации, которые могут понадобиться организации во время кризиса. Такие материалы необходимо подготовить заранее. Не стоит опасаться, что по прошествии времени их придется обновлять. Дело в том, что, если произойдет кризис, большинство материалов понадобится немедленно, и будет сэкономлено время, если надо будет только внести в них некоторые дополнения. В условиях развития кризиса, скорее всего, не будет возможности тратить силы и время на создание материалов «с чисто листа», поэтому большинство из них целесообразно подготовить заранее, а потом лишь дополнить. Вот краткий перечень этих материалов:

* биографические и фактические данные о компании и ее продуктах;
* краткие биографии главных менеджеров с фотографиями;
* ответы на вопросы, наиболее часто задаваемые о компании;
* краткую памятку сотрудникам с просьбой сообщать о любых запросах прессы «спикерам» компании;
* письмо к наиболее важным клиентам с информацией о ситуации с благодарностью в их адрес за поддержку и просьбой звонить при возникновении любых вопросов;
* письмо к главным поставщикам и продавцам, которое в общих чертах повторяет письмо к клиентам;
* прочие материалы, которые помогут сберечь время в условиях кризиса, если будут подготовлены заранее.

И напоследок — об обновлении содержания плана АКУ и его коррекции. Материалы нужно обновлять так часто, как необходимо, чтобы обеспечить их точность, актуальность и полезность. Если в компании происходят существенные изменения, это требует регулярного обновления документов в течение года. В остальных случаях нужно составить расписание пересмотров плана и памяток и обновлять их по мере надобности. Другие шаги, содействующие обновлению и уточнению плана, могут быть представлены следующим образом:

* членов команды кризисного управления;
* убедиться, что важная информация, включая информацию о клиентах, скопирована и хранится отдельно, легкодоступна членам команды АКУ и планировщикам для работы с ней и обновления
* определить номер телефона, который будет использоваться для сбора информации, пожеланий сотрудников, ответов на вопросы в период антикризисного планирования и развития кризиса;
* определить способы налаживания контактов между компанией и ее ключевыми аудиториями (сотрудниками, клиентами, общественными лидерами, журналистами), использовать инструменты связи с общественностью для выяснения ее настроений, улучшения ее отношений к организации;
* обновлять список слабых мест компании и пересматривать меры по предотвращению перерастания их в проблемы;
* подготовить письменные материалы, которые могут быть быстро обновлены и дополнены во время кризиса.

**4. Организация и проведение антикризисных** **тренингов**

Тренинги, имитирующие кризис, и развивающие навыки АКУ — групповые упражнения для разработки и конкретизации антикризисного сценария и достижения готовности организации к кризису посредством ролевой игры и критического разбора действий игроков». Подобные тренинги помогают руководителям быть уверенными, что план кризисного управления и памятки о поведении во время кризиса будут использованы правильно и все сотрудники готовы к кризисной ситуации.

В некоторых учреждениях и организациях такие тренинги являются привычным делом. Не принимая во внимание ежедневные или еженедельные тренинги, столь обычные для организаций охраны, защиты общественного порядка, армии, следует отметить, о тренинги сейчас являются довольно распространенной форой подготовки сотрудников к действиям в чрезвычайных обстоятельствах. Достаточно часто они проводятся и в организациях, работающих в условиях постоянной опасности кризиса, угрожающего человеческим жизням. Известны имитационные тренинги, проводимые обычно один-два раза в год в больницах и других медицинских учреждениях. Они имитируют неожиданный кризис, который может быть связан с работой кабинета неотложной помощи, выходом из строя медицинского оборудования и т.п. После завершения тренинга следует критический анализ поведения сотрудников во время занятия и выдвигаются предложения по улучшению их работы. Однако не только больница, аэропорт или пожарная служба получают несомненные преимущества от такого тренинга, коммерческие организации также могут с его помощью существенно повысить свою «кризисоустойчивость».

Любая организация в состоянии организовать и провести имитационный тренинг. Он не обязательно будет таким все охватывающим, как, например, в больнице или в диспетчерской службе аэропорта, но поможет достичь той, же цели подтвердить, что компания готова управлять кризисом с максимальной эффективностью.

Для того чтобы добиться максимального результата, т.е. получить в будущем требуемый эффект обучения, необходимо выполнить следующие условия, которые характеризуют хорошо организованный тренинг:

* в тренинг должны быть вовлечены те, кто с наибольшей вероятностью будет участвовать в управлении реальным кризисом;
* проводить тренинг следует не менее трех часов
* обучение следует осуществлять на основе сценария кризиса, который действительно может случиться, и связан с одним из слабых мест организации, отмеченных как наиболее опасные;
* обеспечить ролевое участие нескольких групп;
* обязательно предусмотреть активное участие «журналистов из новостей», которые будут проявлять живой интерес к происходящему, а также симуляцию интервью прессе;
* организовать видеосъемку тренинга с целью последующего обсуждения и критики;
* нужно назначить специальных людей (лучше всего из членов команды АКУ) для наблюдения за процессом управления кризисом и для разработки рекомендаций по улучшению антикризисных действий;
* заранее разработать четкие формы оценивания результатов, их соответствия целям кризисного управления в организации.

Подобные тренинги целесообразно проводить не реже чем раз год. Дополнительные тренинги необходимы, если организация действует в обстановке высокой вероятности кризиса или если в течение года происходят существенные кадровые перестановки.

Особое место в системе АКУ занимают пресс-тренинги. Пресс-тренинг — это сфокусированное упражнение для тренировки спикеров компании и обучения их эффектной коммуникации с прессой и через нее со стейкхолдерами, общественностью. Большинство российских организаций почти не имеет опыта общения с прессой и не знает, как наиболее эффективно передать свое послание в процессе брифинга или давая интервью журналистам.

Подобный тренинг будет особенно полезен, если кризисная ситуация сделает организацию объектом всеобщего внимания. В таких случаях большое значение имеют тексты интервью, тон, эмоциональное поведение и компетенция пресс-секретаря компании. Все это повышает репутацию компании, усиливает веру в ее надежность стабильность, которые часто изменяются в положительную или отрицательную сторону во время кризиса и после него.

Для того чтобы быть эффективным, пресс-тренинг должен включать следующее:

* обсуждение различий между методами освещения новостей и возможностями журналистов печати, телевидения и радио, с одной стороны, и репортеров, работающих в бизнесе, торговле и прочих отраслях, которые могут быть важными для организации, — с другой;
* обозначение ключевых посланий (идей), которые необходимо донести до общественности во время кризиса;
* проектирование ответов как на рутинные, так и на сложные и неприятные вопросы, которые могут возникнуть у журналистов;
* обсуждение техник и способов успешной коммуникации (например, преодоление страха, нервозности, язык жестов, визуальный контакт, одежда, макияж и пр.);
* демонстрацию записанной на видео- или аудио- (для радио) кассету репетиции пресс-конференции или брифинга для прессы либо интервью для хроники новостей или ток-шоу;
* позитивную мотивированную критику с подсказками, советами и рекомендациями по улучшению коммуникации с прессой.

**5. Антикризисная стратегия «ЗАРИ»**

В момент августовского кризиса 1998 г., едва не погубившего всю отечественную промышленность, менеджеры фабрики «Заря» (Казань) совместно с консультантами компании «ФС Консалтинг» разработали и успешно реализовали комплекс оперативных, фактически антикризисных мер. Проведенный анализ посткризисной ситуации давал общую картину состояния дел на предприятии.

* 1. Даже при пессимистическом сценарии фабрика способна реализовывать кондитерские изделия в объемах, превышающих точку безубыточности. Показатели ее деятельности убедительно свидетельствовали о том, что ситуация не требует экстраординарных «хирургических» мер.
  2. Цены реализации по продуктовым группам при любом сценарии превышали переменные затраты, следовательно, не было необходимости в закрытии отдельных цехов.
  3. Кризис ликвидности носил системный характер. Вследствие скачка валютного курса произошло обесценение собственного оборотного капитала (в отрасли высока доля сырья, цены на которое тесно связаны с обменным курсом). Проблема сохранения ликвидности стала приоритетной.
  4. При высокой конкуренции на кондитерском рынке падение спроса неминуемо отразилось на марже производителей. В условиях снизившейся рентабельности предприятие не могло обслуживать и привлекать дополнительные банковские кредиты. Оставалось надеяться только на собственные ресурсы.
  5. Сокращение производственно-коммерческого цикла было признано единственно реальным способом восстановления ликвидности.

Для решения проблемы ликвидности был применен способ сокращения производственно-коммерческого цикла, переход на 100%-ную предоплату с одновременной минимизацией запасов сырья и готовой продукции. Негативные последствия такого подхода хорошо известны: объемы сбыта обычно оказываются ниже потенциально возможных. Однако «Заря» не только благополучно избежала этого, но даже в условиях кризиса нарастила объемы производства благодаря реализации, разработанной системе мер.

Антикризисные мероприятия

Изменение ассортиментной политики было направлено на адаптацию производственной программы, включавшей более 220 позиций, к текущим потребностям рынка. После анализа продаж было временно или полностью прекращено производство почти 120 наименований, пользовавшихся наименьшим спросом, и параллельно организован выпуск более дешевой продукции.

Изменение механизма производственного планирования обеспечило минимизацию запасов готовых изделий. За счет снижения размера производимых партий одного наименования и перехода от месячного планирования к оперативному суточному плану. Это позволило, сохранив достаточно представительный ассортимент, оперативно производить продукцию, в том числе под конкретные заказы.

Внедрение новых механизмов ценообразования, отказ от индексаций цен в соответствий с инфляцией, сдерживание цены в течение полутора месяцев дало возможность почти двукратно нарастить физические объемы продаж на условиях полной предоплаты.

Правильная фиксация цен основывалась на прогнозе среднего валютного курса и применении маржинальной модели прибыльности, которая формализованно описывает производственный процесс и представляет собой набор электронных таблиц, содержащих технологические коэффициенты. Входящими параметрами являются объемы производства, цены ресурсов и готовой продукции; на выходе происходит расчет прибыльности по переменным затратам по любому набору продуктовых позиций или предприятию в целом. Это дало возможность эффективно маневрировать между ликвидностью и прибыльностью. Работая с конкурентоспособными ценами при отрицательной рентабельности, предприятие существенно расширило производство и стало прибыльным.

Маржинальная модель оказалась эффективным средством и при проработке конкретных маркетинговых решений. Например, выяснив, что конкуренты завысили цены по одной из продуктовых групп, службы предприятия рассчитали оптимальный уровень снижения отпускных цен, обеспечивающий при ожидаемой эластичности спроса максимизацию массы прибыли по переменным затратам. В итоге умеренного снижения цен «Заря» нарастила продажи, вытеснила конкурентов с регионального рынка и увеличила маржинальную прибыль по данной группе.

Отказ от бартера и пересмотр системы скидок позволил избежать ценовой конкуренции с собственной продукцией в многоступенчатых каналах распределения. Для этого был снижен верхний порог «объемных» скидок, отменены предоплаты, на бартерные отгрузки введен «запретительный» прайс-лист.

Для решения новых задач служба сбыта была усилена кадрами и структурирована по сегментам, выделенным как по географическому принципу, так и по видам каналов распределения. С каждым сегментом работали минимум два человека, что обеспечило взаимозаменяемость сотрудников и позволило вменить им в обязанность сбор маркетинговой информации на основе формализованной панели мониторинга рынка. Изменился и механизм управления платежами. Отказавшись от суточного «деления» денежных средств, предприятие перешло на еженедельный режим принятия решений по платежам. В условиях неравномерности денежных поступлений это позволило сосредоточить ресурсы на проведении расчетов по наиболее приоритетным направлениям.

Имея положительные результаты, достигнутые в ходе реализации антикризисных мер по стабилизации ситуации, менеджмент предприятия смог перейти к следующей стадии перестройки бизнеса.

Мероприятия в посткризисный период

Внедрение жесткой системы контроля дебиторской задолженности осуществлялось в разрезе сегментов сбыта — с персонификацией ответственности менеджеров и выходом на систему материального стимулирования, личной заинтересованности каждого в конечном итоге работы. Внедрение новой системы материального стимулирования, основанной на результатах исполнения бюджета прибыли, сопровождалось серьезными изменениями в управленческом учете, обеспечившем формирование отчета о прибылях и убытках в разрезе финансовых результатов отдельных подразделений и затрат.

Повышение прибыльности проводилось на основе анализа эластичности спроса по продуктовым группам и отдельным позициям с применением маржинальной модели. В результате цены продуктов с низкой эластичностью были повышены без значительных потерь в объемах реализации.

Было осуществлено внедрение полномасштабного бюджетного процесса, включающего бюджет прибыли и платежный бюджет. Формализованный план поступлений и оттоков платежных ресурсов помог в решении многих задач: 1) осуществлять платежи в соответствии с общекорпоративными приоритетами, а не текущими потребностями; 2) повысить предсказуемость деятельности, своевременно выявляя необходимость привлечения дополнительного финансирования или сокращения отдельных статей расходов, минимизируя разрывы ликвидности; 3) усилить контролируемость второстепенных расходов, связанных с общезаводскими нуждами и содержанием вспомогательных цехов. Реализовав описанный комплекс мероприятий, менеджмент АО «Заря» логично завершил период антикризисного управления, подготовив реальные предпосылки для нового витка развития.

**Заключение**

Кризис - это маловероятное событие, способное угрожать жизнедеятельности организации, характеризующееся неопределенными причинами и трудно предсказуемыми последствиями, требующее принятия немедленных решений. При таком понимании антикризисное управление (АКУ) заключается в минимизации потенциального риска нормальной работе организации.

В течение последнего десятилетия тема антикризисного управления получила существенное развитие в научных исследованиях и управленческой практике.

АКУ направлено на предотвращение кризиса путем проведения организационных изменений, обеспечивающих единство действий основных стейкхолдеров, членов организации и, ее руководства для предотвращения кризиса, а в случае его наступления — выхода из кризиса с минимальным ущербом для организации. Связь постоянных и последовательных нововведений во всех звеньях и областях действий организации с разработкой программ кризисного управления является общепризнанной.

При этом обычно подчеркивается, что АКУ предполагает наличие «гаммы альтернативных вариантов управленческих решений, предусматривающих различные действия в зависимости от ситуации». Однако речь идет не о хаотическом наборе ситуаций, полученных в результате независимых методик и подходов, а о системе взаимосвязанных решений, в большей или меньшей степени базирующихся на общих предпосылках.

Выбор же предпосылок или оснований кризисного моделирования определяется задачей его эффективности. Прежде чем рассмотреть понятие эффективности кризисного управления, обратимся к методам исследования кризисов, которые базируются на данных и теоретических концепциях различных наук — прежде всего, социологии, психологии, экономики и политологии.

**Список литературы**

антикризисный планирование команда тренинг стратегия

* 1. Зуб А.Т. Антикризисное управление. – М.: Аспект Пресс, 2009 г.
  2. Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2008 г.
  3. Ларионов И.К. Антикризисное управление. – М. Финансы, 2007 г.
  4. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. – М.: Омега-Л, 2009 г.
  5. Татарников Е.А. Антикризисное управление. – М.: РИОР, 2009 г.
  6. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Дашков и К, 2008 г.
  7. Чернявский А.Д. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2009 г.