

КРИЗИС-МЕНЕДЖЕР ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 264–266

Термином “кризис” характеризуется достаточно широкий круг явлений, охватывающий различные сферы человеческого бытия в разные периоды исторического развития общества. Это политические, социальные, демографические, экономические, экологические и другие кризисы, поражавшие многие страны. Разработке методов ранней диагностики кризисной ситуации и выработке антикризисного механизма стали уделять серьезное внимание лишь в последние годы. Антикризисный механизм предполагает профилактику кризисной ситуации в целом, предотвращение надвигающегося кризиса, если это возможно, смягчение потенциально разрушительного действия кризиса в случае его неизбежности.

Начало более серьезному и активному отношению мира бизнеса к кризисным проблемам было положено в 1973 г., когда в связи с арабским нефтяным эмбарго США впервые ощутили свою экономическую уязвимость. И именно тогда плановики не могли предсказать “ни арабского нефтяного эмбарго, ни революции окружающей среды. ... нужен был более широкий, более качественный подход для того, чтобы включиться в другую работу” [7, с. 36]. В связи с этим фирмы начали нанимать *специальных менеджеров* для управления подобными ситуациями. Итак, именно внешнеэкономическая деятельность США привела к необходимости создания в организациях, на предприятиях и фирмах групп антикризисного управления, состоящих из наиболее квалифицированных специалистов и возглавляемых кризис-менеджерами, которых назначали руководители организаций, предприятий и фирм. О чрезвычайной важности этой работы свидетельствовал тот факт, что среди первых действий пришедшего к власти президента США Р. Рейгана было формирование команды по антикризисному управлению. В ее состав вошли вице-президент, государственный секретарь, министр обороны, советник по националь-

ной безопасности и директор центрального разведывательного управления США.

Действия кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности имеют первостепенное значение не только для тех видов деятельности фирмы, которые осуществляются в тесном сотрудничестве с зарубежными партнерами, но и для успеха фирмы в целом. Заметим, что в настоящее время в связи с переходом к новым экономическим отношениям, ведущим Украину к интеграции в международные организации труда, внешнеэкономический фактор развития стал одним из важнейших.

Успех в управлении кризисом во внешнеэкономической деятельности полностью зависит от качества работы кризис-менеджера. Внешнеэкономическая деятельность кризис-менеджера зависит от трех основных потенциальных кризис-составляющих:

- внутренней кризис-составляющей фирмы;
- внешней кризис-составляющей среды родной страны;
- внешней кризис-составляющей среды страны-партнера.

Кризисные симптомы любой из этих составляющих могут представлять определенную угрозу для действий кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности. От его профессионализма и оперативности будет зависеть то, насколько серьезно кризисная ситуация отразится на внешнеэкономической деятельности фирмы.

Кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности, разрабатывая со своей командой антикризисную стратегию, должен обязательно анализировать и учитывать возможность возникновения кризисных ситуаций (их наличие или отсутствие) во внутренней и внешней среде фирмы и исходя из полученных данных ставить цели и задачи реализации антикризисной программы.

Специфика работы кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности предъявляет к нему определенные требования. Рассмотрим лишь наиболее важные, на наш взгляд, из них. Кризис-менеджер должен быть *глобально мыслящим аналитиком*, способным глубоко понимать сущность и причины проявляющихся кризисных симптомов не только в своей фирме, но и во внешней среде. Его аналитическое видение должно помогать ему своевременно и правильно оценивать изменения равновесия в системе «рыночная среда — цели фирмы — структура фирмы». Выявив нарушения этого равновесия, он информирует об этом руководство фирмы, которое своевременно может скорректировать, перестроить участки сбоев (изменить стратегию, структуру, культуру фирмы и т. д.).

Кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности — это *сильный лидер-игрок* кризис-команды, состоящей из сильных личностей и экспертов, которых подбирает он сам. Это возлагает на лидера огромную ответственность, поскольку успех зависит от степени профессиональной компетентности членов кризис-команды, их психологической совместимости, взаимного стремления к безконфликтному сотрудничеству в интересах дела, базирующемуся на психологической позиции «взрослый — взрослый» (Э. Берн), общекорпоративной устремленности к эффективной деятельности. Кризис-менеджер должен не только сам освоить философию работы в команде, но и привить ее членам своей команды, так как неординарная и экстремальная кризисная ситуация требует оперативного коллегиального решения задач. Поэтому взаимоотношения менеджера-лидера с командой должны быть гармоничными, продуктивными и строиться на принципе доверия. Только в таких условиях возможно в связи с перегруженностью работой и дефицитом времени делегирование кризис-менеджером некоторых полномочий кому-то из членов команды, эффективное осуществление координации и контроля.

Поскольку кризисная или предкризисная ситуация не терпит промедления, кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности должен быть *сильным, дальновидным и динамичным стратегом*. Он оперативно принимает правильные и результативные решения, которые может вырабатывать сам или вместе с командой в процессе консультаций, переговоров, делегирования.

Важно, чтобы кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности был *новатором в принятии решений*, так как кризисная ситуация не тер-

пит рутинности и в силу своей неординарности требует необычных, новаторских подходов в принятии решений. Кризис-менеджер сам выбирает адекватный ситуации стиль принятия решений. Если выбран автократический стиль, то это означает, что для конкретного случая у него достаточно информации и профессионализма, чтобы принять высокоэффективное решение. Если информации недостаточно, кризис-менеджер поручает своей команде или отдельному специалисту собрать нужную информацию и после ее тщательного анализа и оценивания принимает конструктивное решение.

В определенной кризисной ситуации у кризис-менеджера могут возникнуть сомнения экспертного характера. В этом случае он прибегает к помощи консультантов из членов команды или извне, оценивает их мнение и рекомендации, а затем, учитывая или отказываясь от них, индивидуально принимает решение. Если проблемы фирмы настолько сложны, что невозможно принять решение без участия второй стороны, то кризис-менеджер проводит переговоры с партнером, на которых скрупулезно обсуждается создавшаяся кризисная ситуация и принимается совместное решение, удовлетворяющее обе стороны. Если экспертная кризисная проблема в определенной степени выходит за рамки профессиональной компетенции кризис-менеджера, он может делегировать ответственность и полномочие принятия решения своей команде или отдельному специалисту. После всестороннего обсуждения проблемы команда принимает коллегиальное решение по кризисной ситуации.

Кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности должен постоянно руководствоваться фактором времени и быть *менеджером времени*, поскольку в условиях кризисной ситуации цена промедления необычайно высока. Даже самое правильное решение может оказаться ошибочным в силу его запаздывания или несвоевременности. Нескончаемый поток срочных дел и мероприятий в кризисной ситуации требует массу времени, что может привести в растерянность человека, не умеющего управлять временем. Кризис-менеджер должен четко определить временные приоритеты согласно разработанной антикризисной программе и следовать им.

Подчеркнем, что кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности обязательно должен быть *мастером общения* в целом и *хорошим лингвистом* в частности, так как в международном общении вербальный язык важнее невербального.

Именно вербальная коммуникация может создавать проблемы кризисного характера из-за недостаточно верно переданной, воспринятой и интерпретированной информации.

В работе кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности переплетается общение производственного и стратегического характера, но в целом оно тяготеет к стратегическому общению. Как отмечают исследователи Й. Рус и Г. фон Крог, в процессе производственного общения часто употребляемые отдельные слова и целые фразы наполняются общепризнанным смыслом и весь «производственный» язык становится максимально кратким, точным и статичным. Правильное и неправильное понимание его сразу заметны [3, с. 670]. Цель производственного общения — отстаивание своей точки зрения. Но кризис-менеджер занят работой на будущее, и цель его общения — достижение взаимопонимания. В общении кризис-менеджера превалирует диалог, как и в стратегическом общении, поскольку сбор информации для анализа кризисной ситуации предполагает общение менеджера с большим количеством людей, которые могут помочь ему решить множество вопросов.

Общаясь в иноязычном окружении (если внешнеэкономическая деятельность ведется за пределами родной страны), кроме стран СНГ, кризис-менеджер должен не только уметь говорить, но главное — быть хорошим лингвистом, чтобы не создавать коммуникативного разрыва, связанного с обычными лингвистическими ошибками. Р. Льюис приводит яркие примеры таких ошибок, сделанных иностранцами на английском языке [2, с. 145].

Для ведения эффективного общения за рубежом кризис-менеджер должен хорошо владеть английским языком как языком международного общения. Необходимо всегда тщательно и взвешенно подбирать слова и фразы, избегать многозначности слов, профессионального и технического жаргона, стремиться к тому, чтобы сообщение было правильно воспринято и понято.

Учитывая острый дефицит времени кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности, не-

обходимость сбора информации в кратчайший срок, следует обратить особое внимание на весьма существенную деталь, игнорируемую в деловом общении, — *искусство задавать вопрос*. Этой проблеме посвящены работы таких исследователей, как У. Белсон, А. Чамберс, Дж. Селим, Дж. Винтен, С. Пейн и др. [4–6].

Плохо сформулированный вопрос требует со стороны реципиента уточнения, постановки встречного вопроса, длительного обдумывания в процессе ответа, способствует неуверенности в ответе. Прежде чем задать вопросы, кризис-менеджер обязан ввести работника в проблему, объяснить цели и задачи. Нельзя перегружать вопросы большим количеством сложных терминов, использовать слова, которые могут быть неверно поняты. Нельзя использовать слова, не применяющиеся в сфере деятельности работника, задавать вопросы, требующие сложных и длительных мысленных действий, или предлагать одновременно набор вопросов, требующий титанических усилий памяти для их хранения и обработки, задавать вопросы, предполагающие два альтернативных верных ответа.



Литература

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб., 1992.
2. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — М.: Дело, 1999.
3. Менеджмент. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
4. Belson W. A. The Design and Understanding of Survey Questions. — Gower, Aldershot, 1981.
5. Chambers A. D., Selim G. M., Vinten G. Internal Auditing. — Pitman, Ltd., and Commercial Clearing House, Chicago, IL, 1987.
6. Payne S. L. The Art of Asking Questions. — N. Y., Princeton Univ. Press, 1979.
7. Wall Street Journ. — 1982. — June 10.