

# Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении

Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации — разработка управленческих решений.

Качество управленческих решений зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых можно назвать следующие:

## 1. Категория проблем:

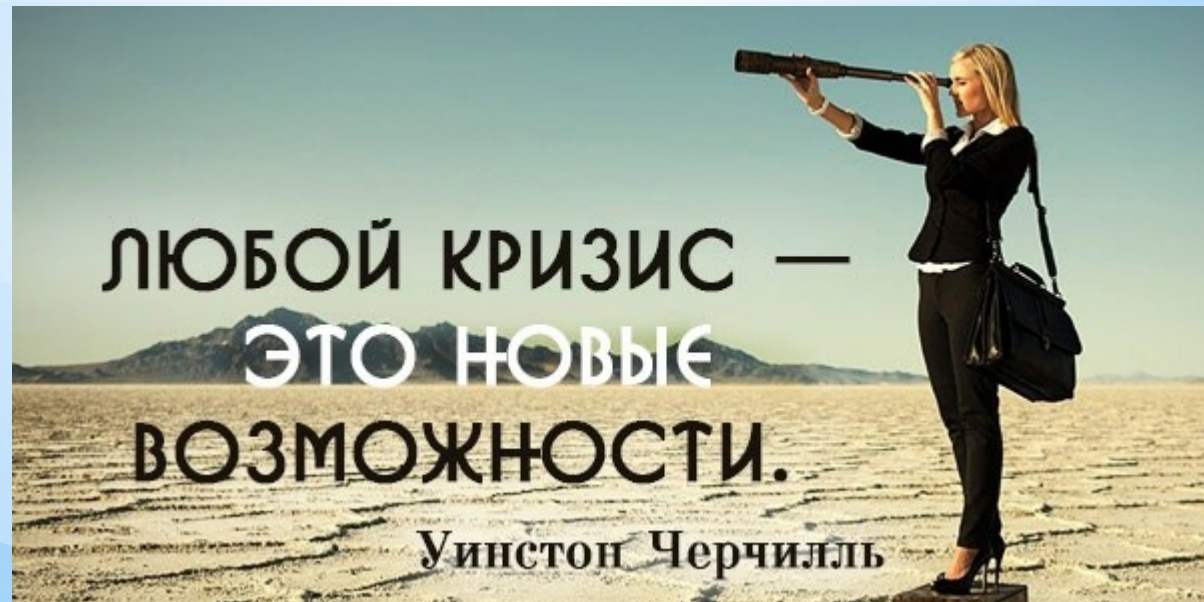
- стандартные проблемы. Их решение требует четко следовать определенным стандартам. Такие проблемы не допускают никаких отклонений в «сторону», и в конечном счете в их решении главную роль должны играть умения и навыки;
- типовые проблемы. Они решаются на базе множества определенных, наперед заданных правил, причем в ходе решения нужно из имеющегося множества выбрать конкретный, зачастую единственный набор правил, который позволяет добиться успеха;
- эвристические проблемы. В ходе их решения нужно либо найти где-то, например в литературе, либо сформулировать самим правила их решения с последующим их использованием.

В настоящее время специалисты, занимающиеся антикризисным управлением, методически недостаточно хорошо подготовлены к решению стандартных и типовых проблем. Современный и тем более завтрашний менеджер должен обладать качествами эффективного эвристического мышления. Менеджер XXI в. постоянно вынужден будет решать эвристические проблемы. И к этому нужно его готовить сейчас, его методический аппарат должен позволять воспринимать поток инноваций как естественную необходимость постоянного совершенствования управления.



## 2. Условия использования:

- квазистабильные, или благоприятные условия, когда перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной, спокойной обстановке;
- экстремальные, т. е. такие условия, когда от специалиста требуется показать все свои качества, и по ним будут судить о его профессиональной пригодности, и от этого в какой-то мере зависит его дальнейшая судьба;
- кризисные условия, т. е. когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие повести к срыву обычных показателей деятельности, а в отдельных случаях приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям.



ЛЮБОЙ КРИЗИС —  
ЭТО НОВЫЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ.

Уинстон Черчилль

Современный менеджер сейчас, как правило, подготовлен к деятельности в квазистабильных условиях. Но жизнь — это не ровная дорога, а постоянные испытания и непредвиденные проблемы. Святая обязанность менеджера уметь предвидеть возможные экстремальные ситуации и кризисы. Предвосхищая поток будущих изменений, он создает такое поле инноваций, которое должно позволить минимизировать ущерб от надвигающихся катаклизмов.

Формирование антикризисного управления в контексте выбора инновационной политики становится самым актуальным вопросом. Менеджер должен не просто откликаться на проблемы, а давать целостную картину возможных вариантов развития событий и предлагать систему нововведений.



Прибыль предприятия зависит от комбинации доли на рынке с затратами на научные исследования и разработки. Практикой подтверждено, что в большинстве случаев только предприятия, имеющие большую долю на рынке, могут вкладывать средства в научные разработки, получая от этого весомую отдачу. Расчеты показывают, что, если компания расходует на НИОКР более 3% оборота, она работает с уровнем рентабельности порядка 26%.

Определяющее значение показателя доли на рынке для рентабельности предприятия заключается в том, что даже при сокращении затрат на НИОКР уровень рентабельности снижается меньше (примерно до 22%), чем при сокращении доли на рынке (до 17%). Поэтому предпринимателю предпочтительнее занимать лидирующие позиции в качестве продукции, что ведет к высокой прибыли через увеличивающуюся долю продаж на рынке.

