

Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского

Серия «Экономика». Том 17 (56). 2004 г. № 2. С. 28-35

**УДК 338.(002.2) (477):65. 012.32**

*Василенко В.А.*

## **СИТУАЦИОННОЕ АНТКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ВАЖНЕЙШИЙ КОМПОНЕНТ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Постановка проблемы.* Кризис – объективное явление в социально-экономической системе. Это представление согласуется с пониманием того, что в основе функционирования и развития социально-экономической системы лежит управляемая деятельность человека. Желание эффективно управлять экономической системой может выражаться в стремлении расширять сферу управления, т. е. снижать долю неуправляемых процессов. Но вся практика развития общества и экономики свидетельствует о том, что, несмотря на «человеческую природу» кризисов, их пока избегать не удается. Это в первую очередь объясняется высокой степенью неопределенности развития событий и ситуаций и такими же неожиданными воздействиями внешней среды на предприятия, заставляя их динамично функционировать и определенным образом приспосабливаться к этой среде. От возможности и умения предприятия адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды в значительной степени зависит достижение успеха, устойчивость его функционирования и развития.

Социально-экономические системы – это, прежде всего, организации открытого типа, которые нельзя считать полностью изолированными от внешней среды в информационном, вещественном, энергетическом и других аспектах. Система и среда находятся в постоянном и сложном взаимодействии, оказывая влияние друг на друга. Система находится в равновесии тогда, когда каждый элемент ее находится в состоянии равновесия, определяемом другими элементами. Равновесие – простейший случай устойчивого состояния системы. Оно характеризует состояние системы, в котором она остается сколь угодно долго при отсутствии возмущающих воздействий среды. Устойчивость системы это случай более сложного равновесия со средой, проявляющегося в динамике их взаимодействия. Система может изменять свое поведение, однако некоторые ее свойства остаются при этом неизменными. Однако в равновесном состоянии социально-экономические системы бывают весьма редко и то кратковременно.

Экономически нестабильная обстановка в стране приводит к появлению различных проблемных ситуаций на предприятиях, разрешение которых диктуется производственной необходимостью и вызывает потребность в адекватном управлении. Несвоевременное реагирование на появление опасных проблемных ситуаций или неадекватное практическое управление организацией осложняет ее функционирование и может привести предприятие к кризису. Требование практики, в свою очередь, вызывает разработку теоретической концепции ситуационного управления, анализа и обобщения мирового опыта. Зарубежная теория и практика, а также отечественные разработки показывают, что целостной и стройной концепции

## **СИТУАЦИОННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ВАЖНЕЙШИЙ КОМПОНЕНТ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

---

и тем более системы ситуационного, в том числе и антикризисного менеджмента пока, к сожалению, не существует. Отдельные разработки в этом направлении носят бессистемный характер и базируются на общих подходах к управлению, среди которых называют классический, системный и ситуационный подходы. Ситуационный подход (*contingency approach*) – метод, который ориентирован на изучение конкретной ситуации, ее влияния на процесс управления, хотя и не отвечает в достаточной степени требованиям теории и практики, но в наибольшей мере соответствует современному моменту. Считается, что эффективность конкретного управления существенным образом зависит от его адекватных действий в соответствии со складывающейся ситуацией.

Необходимость ситуационного и антикризисного управления определяется целями развития социально-экономических систем и существованием опасности возникновения кризиса. Однако неоднозначность содержания ситуационного управления и кризиса дают в науке разные толкования и основания для применения тех или иных подходов к эффективному управлению.

*Анализ последних публикаций* по данной проблематике [1;2;3;4;5;6] показывает, что отечественные и зарубежные исследователи рассматривают антикризисное управление с разных точек зрения, уделяя в основном внимание финансовым аспектам функционирования предприятий и вопросам предотвращения их банкротства. Такой подход, конечно, вполне правомерен, однако финансовая деятельность отражает только одну сторону многоаспектного функционирования и развития предприятия и не позволяет говорить об общей устойчивости рассматриваемой организации. Она не отражает, кроме приведенных, устойчивость работы структурных подразделений, без четкости в функционировании которых нельзя добиться общей устойчивости организации. В то же время может быть и другой подход, связанный с таким менеджментом, который мог бы предвидеть возможность появления проблемных ситуаций и такими организационно-экономическими решениями, которым бы носили превентивный, предупреждающий характер появлению негативных условий и обстоятельств.

Автор Слонов Н. вообще считает, что «управление по обстоятельствам – ненаучный подход в управлении» [7, с. 88]. Он далее пишет, что «...При ситуативном подходе менеджер старается максимально использовать возможности ситуации, не думая о последствиях этого для системы («время покажет»)» [7, с. 90]. К сожалению, автор не поясняет, какие именно в данном случае подразумеваются ситуации. Если же говорить об общих проблемных производственных ситуациях, то, судя по всему, автор не совсем прав, так как по нашему мнению руководитель должен принимать решения не только эффективные сегодня, но и в перспективе с учетом их последствий – экономических, социальных, экологических и т.п. [8; 9; 10]. Поэтому целью настоящей работы является анализ и обоснование ключевых теоретико-практических аспектов устойчивого функционирования и развития предприятий на основе эффективного применения приемов ситуационного и антикризисного менеджмента.

*Изложение основного материала.* Опасность кризиса существует всегда даже тогда, когда предприятие кажется вполне благополучным. Это определяется тем,

что в управлении всегда присутствует риск и социально-экономическая система развивается циклично, динамично протекают процессы во внешней среде, меняется соотношение управляемых и неуправляемых переменных, изменяется человек, его потребности и интересы. Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный, в том числе тысячелетиями, опыт преодоления кризисов, приспособливаться к возникающим ситуациям.

Возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникает в переходные периоды развития фирмы, в периоды между этапами цикла развития. Такие периоды можно рассматривать в виде межэтапных процессов перехода фирмы из одного состояния в другое. Возникновение потенциала развития порождает опасность кризиса. Кризис характеризует ключевое противоречие развития. Но не всегда это опасность разрушительного кризиса. Это может быть кризис обновления, кризис ускорения, кризис поиска, кризис или спады в экономике. Не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством ситуационного управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из него и ликвидации кризисных последствий. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы, появление которых могут привести к тяжелым последствиям.

Предприятия должны быть готовы к наступлению неблагоприятных проблемных ситуаций и иметь заранее спроектированный механизм по их локализации и ликвидации. Именно ситуационные методы управления опираются на адаптивные планы или заранее составленные антикризисные программы, учитывающие возможность появления проблемных ситуаций, меры по их предотвращению и управлению производством при появлении кризисных и чрезвычайных обстоятельств. Иначе говоря, последнее осуществляется в период начала, развертывания и наступления проблемных ситуаций. Такое управление связано с ликвидацией данных ситуаций или переходом в новое состояние. Однако при этом адаптивные планы разрабатываются в обязательном порядке, возможные ситуации негативного свойства непременно прогнозируются, а последствия – анализируются.

Таким образом, составление адаптивных планов становится целесообразным и необходимым действием, находящимся в компетенции руководителя. Примерная последовательность действий при разработке антикризисных программ можно представить с помощью разработанной нами схемы (рис. 1).

Ключевым моментом в разработке антикризисной (адаптационной) программы работы предприятия является выбор объекта, т.е. «узких мест», «точек уязвимости» фирмы, из-за нежелательности событий в которых организация может оказаться в проблемной (кризисной) ситуации. Инструментами анализа могут быть сценарии по принципу «если это произойдет, то...», «мозговой штурм», инженерно-технические расчеты, экспертиза. Важно проанализировать не только конкретные события, но и

## **СИТУАЦИОННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ВАЖНЕЙШИЙ КОМПОНЕНТ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

возможные их сочетания. Дело в том, что большинство наиболее тяжелых кризисов и катастроф происходит не из-за одной (даже крупной) ошибки, а из-за совпадения (синергетики) нескольких отрицательных явлений, каждое из которых в отдельности, как правило, не приводит к серьезным последствиям. Поэтому синергетический анализ в этих ситуациях является важным и необходимым действием.

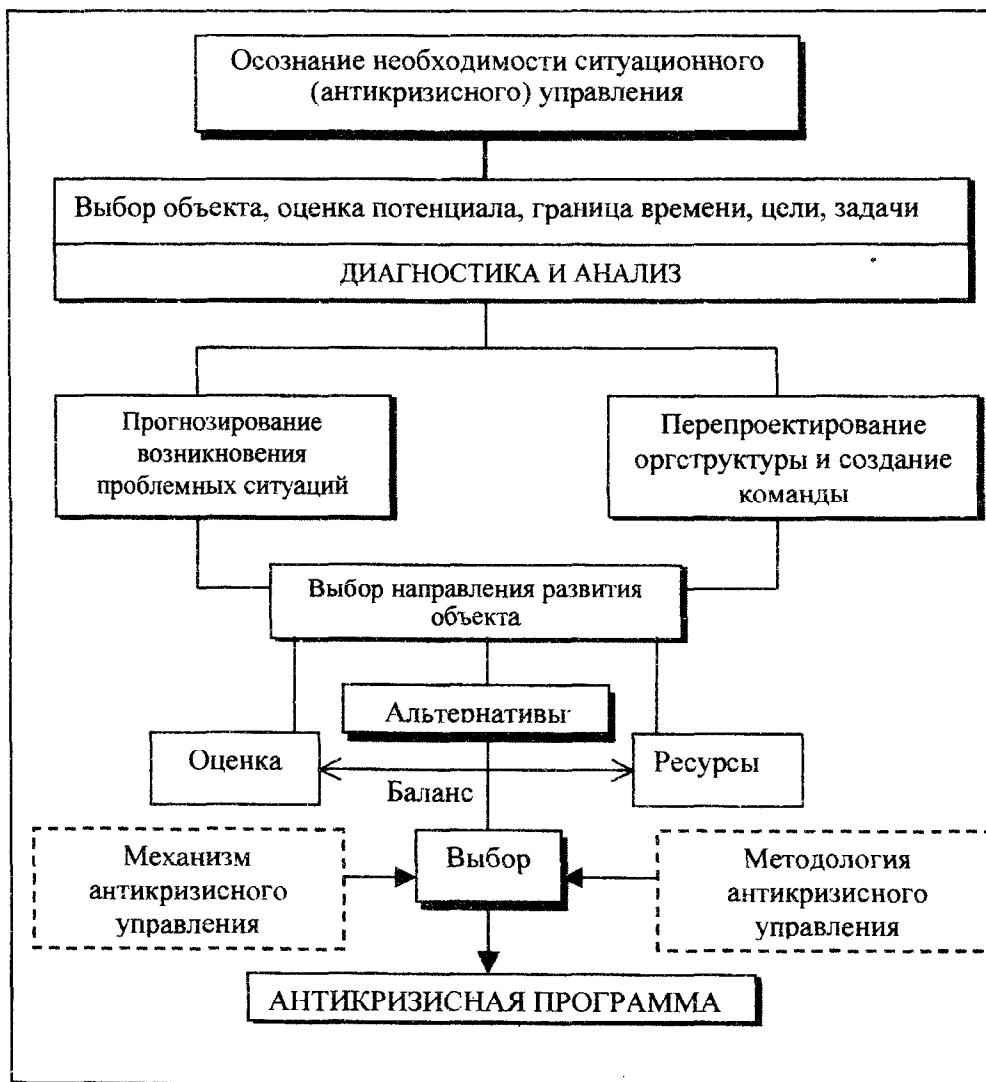


Рис.1. Порядок разработки антикризисной программы на предприятии

Состав и содержание разрабатываемой программы зависит от условий функционирования предприятия, его мощности, масштабов деятельности, условий размещения, тенденций развития организации, профессионализма и компетенции

руководства. Однако, по нашему мнению, она должна содержать ряд обязательных документов. Важным документом антикризисной (адаптационной) программы является схема размещения рабочих процессов в случае кризиса. Так, например, во время атаки на Всемирный торговый центр в Нью-Йорке многим фирмам, имеющим там штаб-квартиры, удалось быстро переместить их в другие здания и гостиницы, переключив при этом прежние телефонные номера на новые места.

Кроме этого, программа должна иметь инструкцию по резервному копированию и хранению ключевой информации – это совершенно необходимый документ, правильное следование которому необходимо регулярно и строго проверять, что совсем не сложно в современных условиях развитых компьютерных технологий.

Не менее важной составляющей программы является план финансирования ситуационных рисков, который должен быть утвержден заранее как в лимитах, так и в аварийных процедурах. Этим планом должны быть также предусмотрены резервы для непредвиденных нужд и расходов.

Весьма желательными являются предварительные контракты на случай наступления проблемной ситуации, которые необходимы предприятию для выхода из возможного кризиса и быстрой реакции восстановления. Такие контракты со строителями, энергетиками, здравоохранением, банковской сферой, страховщиками и другими контрагентами можно заключить заблаговременно, чтобы в нужный момент помочь поступила незамедлительно.

Методологический подход к разработке программы устойчивого развития предприятия можно проиллюстрировать с помощью следующей предлагаемой схемы (рис.2).

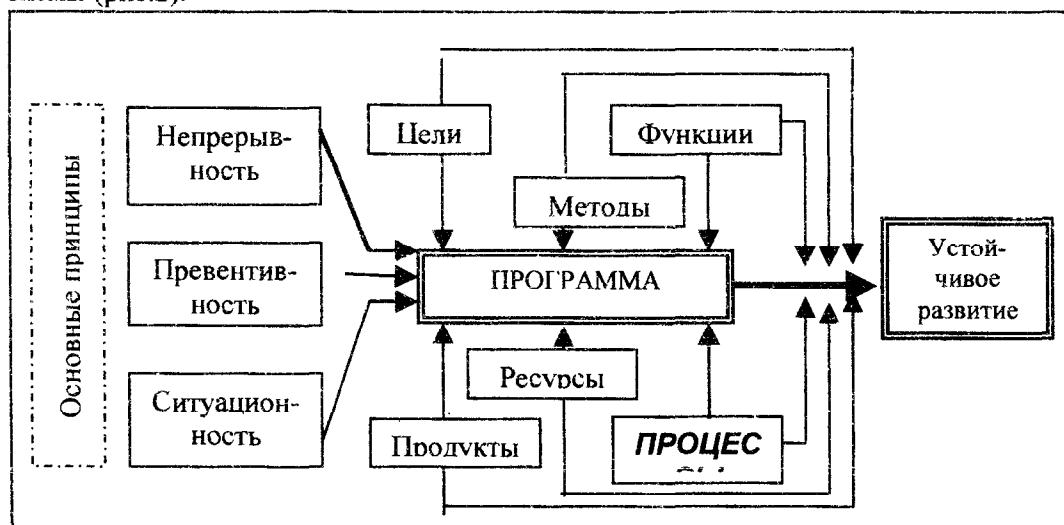


Рис.2. Методология разработки программы устойчивой работы предприятия

Устойчивая работа предприятия всецело зависит от системы антикризисного управления, которая должна обладать особыми свойствами. Главными из них являются:

## **СИТУАЦИОННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ВАЖНЕЙШИЙ КОМПОНЕНТ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

---

- гибкость и адаптивность целей и структуры, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведение изменений, реализация инновационных решений и адаптационных (антикризисных) программ;
- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществление своевременных действий в соответствии с динамикой развития проблемных ситуаций;
- усиленное внимание к оценкам принимаемых управленческих решений, к выбору альтернатив деятельности, антикризисному критерию качества действий и их последствий на базе эффективного использования потенциала компетенции;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация инициативы, энтузиазма и уверенности в действиях;
- диверсификация управления с одновременным усилением интеграционных процессов, поиск наиболее приемлемых признаков эффективного управления в сложных, проблемных ситуациях;
- снижение централизма и повышение инициативы для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы.

Кризисы в значительной мере разнятся между собой, по своему характеру и глубине и управление ими должно быть различным. Это многообразие особенно проявляется в системе, процессах и механизме управления.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Ему присущи следующие основные черты:

- глубокий анализ ситуаций, прогнозирование и исследование альтернатив;
- инициативность в решении проблем и поиск наилучших вариантов развития;
- своевременность решений, избегание ошибок, осторожность и высокие критерии качества решений;
- оценки альтернатив и последствий решений;
- гибкость и адаптивность целей планов и структуры, программно-целевые подходы;
- диверсификация управления и система ситуационного реагирования;
- компетентная мотивация, ориентированная на антикризисные ситуации;
- целеустремленность и четкая организация труда и производства;
- мобильность и неформальность в управлении;
- установка на оптимизм и уверенность, интеграция по ценностям профессионализма;
- корпоративность, профессионализм и профессиональное доверие;
- селекция персонала, его единство (команда), мотивация инициативы и самоорганизации;
- анализ и самооценка последствий выхода из проблемной ситуации.

Некоторые из перечисленных свойств устойчивости требуют уточнения, так, например, в развитии любого управления наблюдаются две противоположности – интеграция и дифференциация, которые находятся в диалектической взаимосвязи.

Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Связь интеграции и дифференциации характеризует формирование новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии есть точки, отражающие опасность кризиса и разрушения организационных структур. При выходе из кризиса происходит изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

Аналогичная картина наблюдается и при соотношении внутреннего потенциала организации с возмущающими воздействиями внешней среды организации. В зависимости от того, как строится это соотношение, изменяется и вероятность кризисных явлений. В соответствии с теорией катастроф [203, с. 18] существуют определенные пределы адаптивности системы. Если изменения параметров системы превышают возможности ее адаптивного развития, происходит потеря устойчивости. Адаптация, в свою очередь, зависит от возможности и степени достижения внутреннего и внешнего равновесия организационной системы. В то же время адаптационные возможности выше у того предприятия, у которого больше стратегический потенциал. Активизацию адаптации с целью воздействия на окружающую среду, можно обеспечить путем:

- увеличения выпуска товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в надлежащих сегментах рынка, с учетом конкурентного статуса фирмы и планируемой доли захвата рынка;
- реализации перспектив внешнего роста (расширения участия в других компаниях, приобретения материальных активов, акций, объединения и поглощения предприятий по вертикали и горизонтали);
  - повышения уровня конкурентоспособности товаров и услуг в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка;
  - использования франчайзинга, аутсорсинга и других передовых приемов и форм организации деятельности на смежных сегментах рынка;
  - выдвижения конкурентоспособных идей в области конструирования, технологий и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках, а также организации послепродажного сервиса выпускаемых продуктов;
  - обеспечения независимости фирмы от изменения конъюнктуры рынков товаров, факторов производства, финансовых рынков за счет внешней гибкости и агрессивности маркетинговой деятельности;
  - создания филиалов, дочерних компаний и СП на перспективных сегментах внутреннего и внешнего рынков.

Конечно, не все аспекты воздействия на внешнюю среду здесь освещены, а перечисленные способы не всегда и не всеми предприятиями могут быть использованы. Тем не менее, вероятность их применения позволяет говорить о принципиальной возможности активизации усилий предприятия, с целью его целенаправленного воздействия на окружающую среду в выгодном для себя направлении, когда внешние возмущения гасятся активными адаптационными мерами и регулированием системы паблик рилейшнз.

## **СИТУАЦИОННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ВАЖНЕЙШИЙ КОМПОНЕНТ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

---

Большинству предприятий подходит пассивная адаптация, которая основывается на включении в действие внутреннего потенциала фирмы, всех существующих механизмов управления производственной системой, направленных на внутреннюю структуризацию компании.

**Выводы.** Повышение жизнеспособности, устойчивости и развитие предприятия, в первую очередь, зависят от способности производственно-экономической системы адаптироваться к быстро меняющимся внешним условиям. В этом случае упор делается на решение организационно экономических проблем фирмы, на эффективную систему менеджмента и качество процессов управления.

Любое управление в определенной мере должно быть ситуационным и направленным на предотвращение кризисов и становиться антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения может иметь отрицательные последствия, а учет способствует безболезненному, «бархатному» прохождению кризисных ситуаций на основе:

- управления функционированием и предкризисное управление, направленные на своевременное решение возникающих проблем
- управления в условиях кризиса: стабилизация неустойчивости и управление выходом из кризиса
- послекризисного управления развитием и минимизация упущенных выгод.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, саморганизацией, принятием ответственности.

### **Список литературы**

1. Кац И. Антикризисное управление предприятием //Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №2. – С. 82-85.
2. Торкановский Е. Антикризисное управление // Экономист. – 1999. – №12. – С. 58-67.
3. Лігоненко Л.О. Антикризисове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2001. – 580 с.
4. Антикризисное управление: Учебник /Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2001. – 432с.
5. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Уч. пособие для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002, – 273 с.
6. Hitt M.A. The new frontier: Transformation of management for the new millennium // Organizational dynamics. – N.Y., 2000. -Vol. 28 – №3. – P. 7-17.
7. Слонов Н.Ситуативность и системность в менеджменте, // Проблемы теории и практики управления. – 2001. -№5. – С. 88-91.
8. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: Навчальний посібник./ За ред. В.О. Василенко – Київ: ЦУЛ, 2003. – 285с.
9. Василенко В.О. Антикризисове управління підприємством: Навчальний посібник – К.: ЦУЛ, 2003. – 504с.
10. Василенко В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник – К.: ЦУЛ, 2003. – 420с.

*Поступило в редакцию 25.11.2004 г.*