

УДК. 65.012.32001.18

РОЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В РАЗРАБОТКЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПЛАНОВ СИТУАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Василенко В. А.

В статье изложены проблемные вопросы ситуационного менеджмента. Раскрыты основные аспекты и особенности, а также место, роль и виды прогноза на различных этапах функционирования производства при развитии проблемных (кризисных) ситуаций. Обоснована организационно-экономическая необходимость и периоды перехода к ситуационному управлению на базе альтернативных планов.

Ключевые слова: прогнозирование, ситуационный менеджмент, проблемные ситуации, альтернативные планы.

Прогнозирование, как известно, является одной из функций управления, которая позволяет предвидеть возможность появления неблагоприятных производственных ситуаций [1]. Управление по ситуациям случается практически в любой организации, когда чрезвычайные (форс-мажорные) обстоятельства – внешние или внутренние вынуждают руководство принимать экстренные решения. Кризисы возникают, поскольку кризис – это поворотная точка или период опасности и неопределенности, а в наш стремительный век поворотные точки и опасные моменты всегда присутствуют.

Управление в кризисной ситуации можно определить как процесс работы под давлением обстоятельств таким способом, который позволит руководителям анализировать, планировать, организовывать, направлять и контролировать ряд взаимосвязанных операций при принятии быстрых и рациональных решений по неотложной проблеме, стоящей перед фирмой.

Поэтому основной задачей ситуационного менеджмента является обеспечение хороших результатов – запланированных или случайных с помощью здоровой организации, которая достигается путем использования окружения на основе хорошо поставленного управления людьми и коммуникациями.

Реализация данной задачи заключается в нахождении надлежащего баланса между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя с учетом зрелости (компетентности, опыта) и готовности коллектива к сотрудничеству.

Концепция решения задач ситуационного менеджмента состоит в следующем: каждому типу конкретной ситуации, возникающей в организации, должны соответствовать своя технология управления с ее информационным обеспечением, свои специфические формы взаимодействия элементов организации, свои критерии и методы принятия решений, а также свои объекты реализации управленческих воздействий.

Основной особенностью проблемной ситуации является то, что она заключает в себе опасность, угрозу разрушения производственной системы. Поэтому успех или неудача ситуационного менеджмента определяются степенью готовности руководителя фирмы к потенциальным угрозам и кризисным их проявлениям, наличием резервов, степенью дублирования, уровнем компетенции и опыта лидеров, качеством профилактических мероприятий, эффективностью применяемых методов управления и качеством реализаций функций менеджмента.

Прогнозирование как функция менеджмента должно обеспечивать возможность предвидения и развития проблемных ситуаций.

С одной стороны, прогнозирование позволяет предусмотреть возможность появления проблемных ситуаций и принять превентивные меры, а с другой, при появлении нежелательных событий, идентифицировать их и выявить степень и глубину развития кризиса с целью выработки решения по его ликвидации.

Описание возможных методов и методик, применяемых в прогнозировании, не является целью настоящей работы. Это отдельный вопрос. Здесь необходимо отметить лишь то обстоятельство, что на различных этапах и уровнях управления они могут быть самыми разными. Причем, чем ближе и определенной ситуация, тем точнее и быстрее желателен результат.

Особенностью прогнозирования в ситуационном менеджменте является то обстоятельство, что, в отличие от других случаев, здесь прогнозирование носит практически постоянный характер (рис. 1).

На стадии стратегического, инновационного и тактического (производственного) планирования функция прогнозирования обычно предшествует планированию и может иногда следовать за ним (при необходимости), а при появлении проблемной ситуации возникает потребность спрогнозировать ход ее развития (глубину и продолжительность), выполнить прогноз затрат и результатов, то есть выявить целесообразность и направленность мер по ликвидации создавшейся угрозы безопасности существованию фирмы. И, наконец, при принятии решения по выходу из возникшей ситуации является весьма важным спрогнозировать те последствия (экономического, политического, экологического характера), которые ожидают фирму после выхода ее из кризиса.

Таким образом, функция прогнозирования в ситуационном менеджменте занимает одно из ведущих мест и ее выполнение должно осуществляться высококвалифицированными специалистами различного профиля – системными аналитиками, экономистами, менеджерами и т.п.

Учитывая иерархическую природу возникновения и развития ситуаций, в целях адекватного отображения функционирования производственной организации необходимо формирование набора иерархически связанных моделей управленческих ситуаций. При формировании системы моделей можно использовать три вида стратегий.

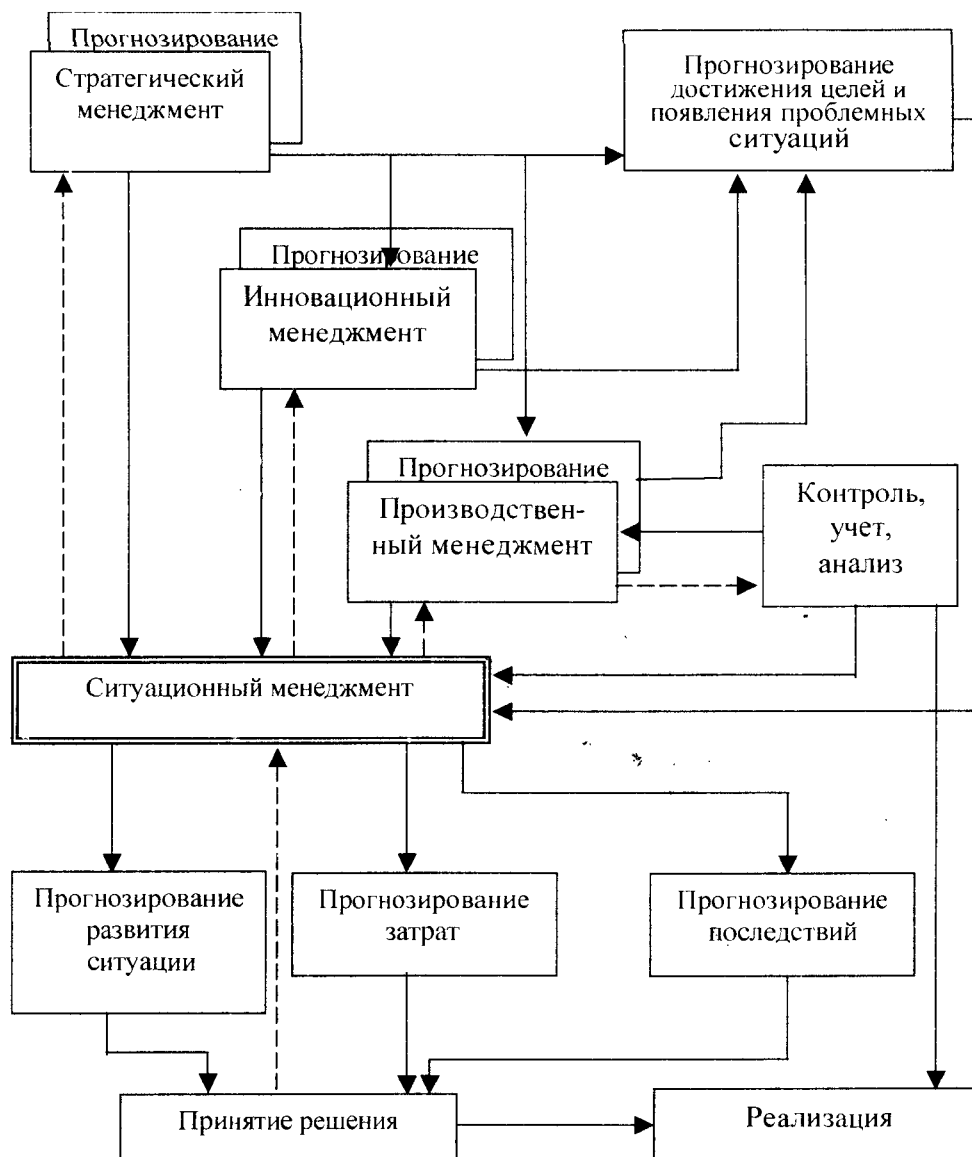


Рис. 1. Этапы и место прогнозирования в ситуационном менеджменте

Стратегия «снизу вверх» предполагает моделирование процессов возникновения ситуаций, начиная с нижнего уровня производственной технологии, т.е. разработку моделей простейших отдельных технологических процессов с последующей их увязкой и переходом к моделированию более высоких уровней производственной иерархии. Стратегия «сверху вниз» требует, прежде всего, формирования моделей ситуаций высшего уровня управления, а лишь затем их разукрупнения и детализации до уровня отдельных технологических процессов. Третья стратегия формирования моделей предполагает одновременное создание

комплекса моделей как сверху, так и снизу. Она требует особого внимания понятийному единству и совместности моделей всех уровней иерархии.

В то же время, следует отметить, что характер функционирования социально – экономических систем коренным образом отличается от функционирования технических систем. Это отличие состоит, прежде всего, в способности социально – экономических систем самостоятельно формировать цель. В силу этого, причинно-следственные связи возникновения и развития управленческих (включая технологические и иные) ситуаций здесь существенно другие [2]. Дело в том, что производственные организации – открытые, развивающиеся системы, эффективность функционирования которых тесно связана с возможностью адаптации к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Эта позиция должна обеспечиваться возможностью проектирования динамических структур и процессов управления.

Успех менеджмента проблемных ситуаций определяется степенью готовности фирмы к потенциальным угрозам и кризисам их проявления, наличием резервов, уровнем подготовки менеджеров и степенью профилактических мероприятий, эффективностью применяемых методов управления.

Затраты времени и средств на заблаговременное создание резервных систем управления, подготовку антикризисных мероприятий, создание необходимых резервов становятся часто более выгодным, чем малоэффективные поспешные действия менеджеров по преодолению кризиса на основе предыдущего опыта, интуиции и энтузиазма.

В соответствии с изложенным подсистема ситуационного менеджмента должна включать:

- Постоянный мониторинг за внешней и внутренней обстановкой. Причем внешние угрозы со стороны государства, конкурентов, преступных элементов являются наиболее опасными и могут привести к полному разрушению предприятий, фирм, организаций. Этот фактор должен быть приоритетным в оценке внешней обстановки.

- Разработку мер по снижению внешней уязвимости фирмы. Сюда можно отнести создание дублирующих организационных форм управления. Заблаговременное создание дублирующих организационных форм управления позволяет предприятию оперативно перебросить свободные финансовые средства и перевести туда работающих.

- Повышение гибкости внутри фирмы. Например, структурной, за счет обеспечения внутри предприятия дивизиональной структуры по опыту США, дочерних предприятий, а также малых предприятий путем выделения их из крупных.

- Разработку подготовительных планов при возникновении проблемных ситуаций и проблем, осуществлении предварительных мер по их обеспечению. К таким мерам, прежде всего, следует отнести создание страховых фондов, стратегических резервов финансовых и технических средств, комплектование группы ситуационного управления из лучших менеджеров, в случае необходимости разрешения проблемных ситуаций.

- Внедрение планов практических мероприятий при возникновении кризисной ситуации. В этих условиях менеджер должен обладать:

- умением оперативно налаживать работу отдельных групп и специалистов для выполнения поставленных задач;
- принимать рискованные и нестандартные решения в случае отклонения развития ситуаций от допустимого хода событий;
- координировать действия всех участников и постоянно контролировать ход выполнения мероприятий и их результатов [3].

Необходимость создания подсистемы менеджмента для каждой конкретной организации может быть обоснована с помощью специальной матрицы (рис. 2).

Как видно из рисунка, по горизонтали рассматривается состояние стабильности внешней среды, точнее, ее крайние состояния – стабильное и нестабильное, а по вертикали состояние внутренней среды, в зависимости от сочетания которых становится очевидным применение ситуационной подсистемы менеджмента (квадранты №3, №4), а, значит, и разработки соответствующих адаптивных планов.

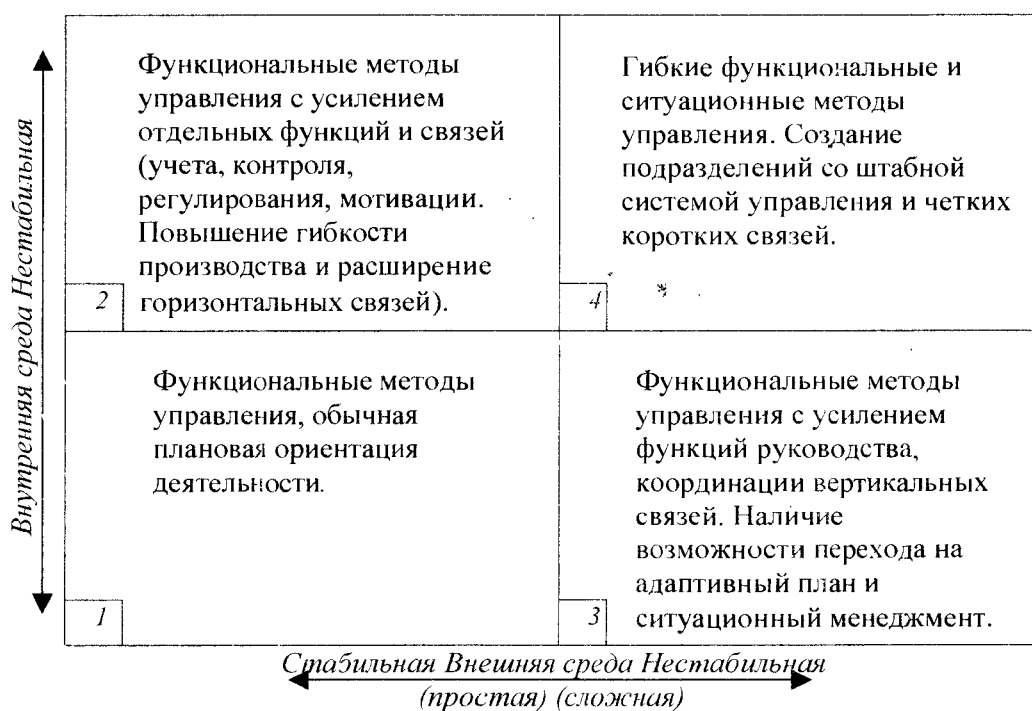


Рис. 2. Матрица – определитель формы управления

Здесь, видимо, будет уместным сделать некоторые уточнения, касающиеся понятий «Ситуационного менеджмента», «Антикризисного управления», «Адаптивных» и «Антикризисных планов». Как сказано в известном изречении: «Прежде чем о чем-то спорить, давайте договоримся о терминах».

Очевидно, что нет особой необходимости глубоко рассматривать данную проблему, а следует ограничиться лишь основными понятиями.

Прежде всего отметим, что функциональные методы управления базируются на обычных планах деятельности предприятия.

Ситуационные методы управления опираются на адаптивные планы, учитывающие возможность появления проблемных ситуаций, предвидение их, меры по их предотвращению и управлению производством при появлении кризисных и чрезвычайных обстоятельств.

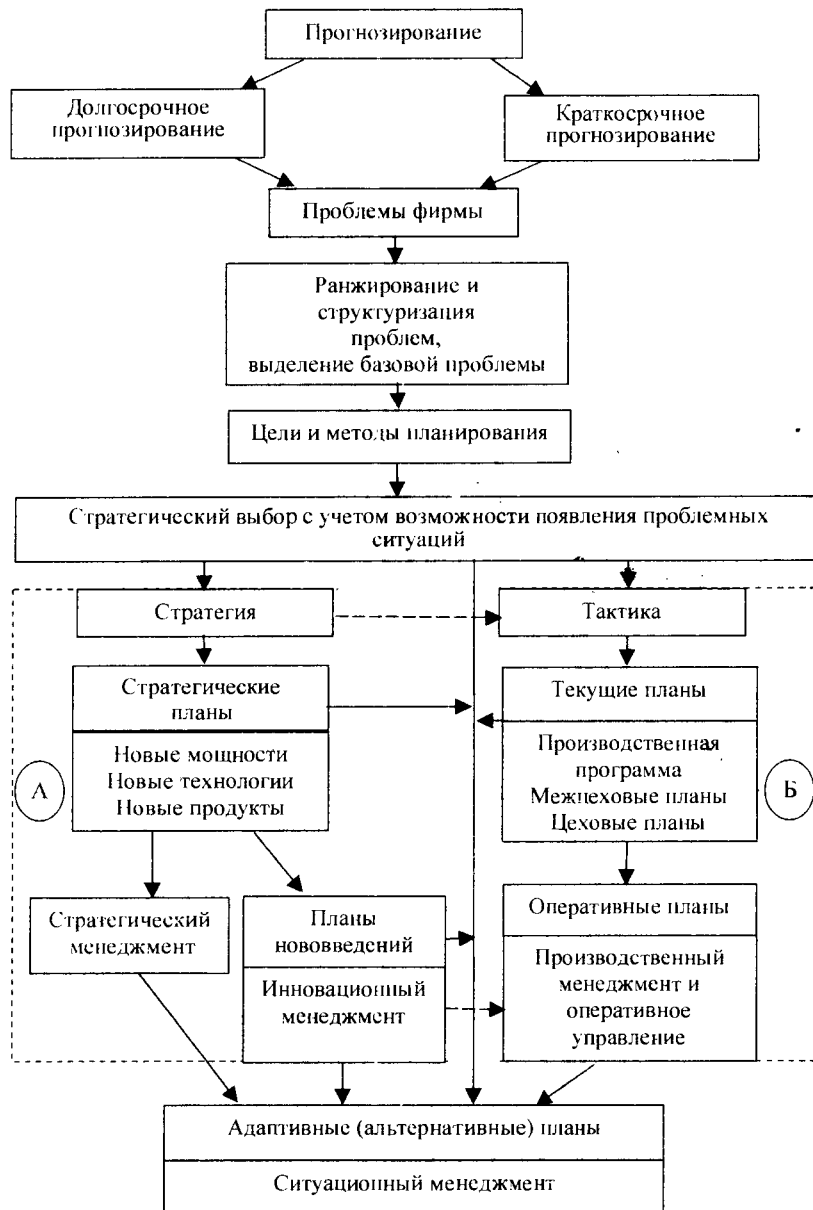


Рис. 3. Адаптивный (альтернативный) план в системе планирования фирмы
А – долгосрочное инвестирование; Б – краткосрочное инвестирование.

Антикризисные планы и антикризисное управление по ним производится непосредственно при появлении кризисных или чрезвычайных обстоятельств. Иначе говоря, последнее осуществляется в период начала, развертывания, наступления проблемных ситуаций и связано с их ликвидацией или переходом в новое состояние. Однако, при этом адаптивные планы (рис. 3) разрабатываются в обязательном порядке, возможные ситуации негативного свойства обязательно прогнозируются, а последствия – анализируются.

Таким образом, составление адаптивных планов становится целесообразным и необходимым действием, находящимся в компетенции руководителя.

Адаптивные планы (их еще иногда называют альтернативными [4]) должны отражать спрогнозированные варианты развития событий в качественном и количественном выражении и представляют собой альтернативы действий (системных методов) по достижению поставленных целей.

Особенностью адаптивных планов работы фирмы является то обстоятельство, что они должны в своем составе содержать следующие варианты развития ситуаций:

- варианты, когда можно войти в запланированный график путем эффективных действий управляющего за счет определенного роста издержек;
- вариант плана, на основе которого антикризисное управление приводит к приемлемым положительным результатам;
- вариант принятия альтернативы, отличающийся от основной и направленной на достижение новой цели, удовлетворяющие фирму при наступлении тех или иных кризисных ситуаций.

Как видно из приведенной схемы (рис. 3), проблемные ситуации, в принципе, могут возникнуть на любом уровне управления, любом этапе разработки планов и при инвестировании.

Процесс разработки адаптивных планов содержит следующие этапы:

- анализ деятельности фирмы и внешней среды организации;
- выявление проблем фирмы на основе анализа работы предприятия за отчетный период;
- выделение главной проблемы и постановки целей;
- прогнозирование (кратко- и долгосрочное);
- выбор методов и возможных альтернатив достижения целей предприятия;
- определение возможных ТЭП для каждого варианта действий (2-3^х наиболее вероятных);
- определение возможных затрат (издержек) на разработку того или иного плана (варианта);
- разработка альтернативных (адаптивных) планов и их обеспечение;
- ситуационный менеджмент на базе составленных вариантов адаптивных планов и путей их реализации.

Кроме изложенного, необходимо иметь в виду возможность и вероятность составления и реализации одноразовых планов, составляемых в период жизни проблемной ситуации.

В адаптивных планах должно уделяться серьезное внимание социально-психологическим факторам, вопросам мотивации, информационному обеспечению и системе ее прохождения (коммуникациям). Только комплексное решение поставленных задач позволит предприятиям эффективно функционировать в условиях стратегических и тактических неожиданностей.

Список литературы

1. Василенко В. А. О некоторых замечаниях к изучению и преподаванию управленческих дисциплин. // Ученые записки СГУ, № 10, т. 3, экономика, 1999.
2. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. – М.: Экономика, 1988.
3. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегія управління. Навч. посібник. К., 1998.
4. Шекин Г.В. Практическая психология менеджмента. Научно-практическое пособие. К., Видавництво «Україна», 1994.

Summary

The article is devoted to the problem questions of situational management. The article contains main aspects and peculiarities, and also place, role and kinds of prognostication at different stages of production during the development of problem (crisis) situation. The basis of organization and economic necessity and periods of transition to the situational management on the basis of alternative plans are given.

Key words: prognostication, situational management, problem situations, alternative plans.