ТАВРИЧЕСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. ВЕРНАДСКОГО В.И.

В.А. Василенко, В.И. Шостка

СИТУАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Симферополь 2003

ББК 65.050.2я73

В 19

Одобрено Ученым советом Таврического национального университета им. В.И.Вернадского

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

***Рецензенты**:*

Ефремов А.В. декан факультета экономики и менеджмента, зав. кафедрой организации и экономики Крымской академии природоохранного и курортного строительства, доктор экономических наук, профессор;

Крамаренко В.И. Зав. кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности Таврического национального университета им. В.И. Вернадского доктор экономических наук, профессор

Заведующий отделом экономической безопасности Национального института проблем международной безопасности, доктор экономических наук, Сухоруков А.И. (г. Киев)

В 19 ВАСИЛЕНКО В.О., ШОСТКА В.І. **СИТУАЦІЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**. Навчальний посібник. – К.:ЦУЛ, 2003. - 285 с.

ISBN 966-8253-11-6

Излагается современная концепция ситуационного управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики. Рассматриваются методология и практическое применение некоторых методов управления по проблемным ситуациям, которые складываются в организации на различных этапах ее жизненного цикла. В учебном пособии значительное внимание уделено источникам и причинам возникновения проблемных ситуаций с учетом внешних и внутренних факторов среды. Особое внимание уделено социально-психологическим факторам, человеческой природе возникновения и ликвидации опасных производственных ситуаций. Приведены некоторые примеры из опыта работы известных компаний мира.

Для студентов экономических специальностей, аспирантов, преподавателей вузов, предпринимателей и управленцев-практиков.

ISBN 966-8253-11-6

© В.О Василенко, 2003

© ЦУЛ, 2003

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…… … 8
Раздел 1.Экономические предпосылки ситуационного управления…… .10
Глава 1. Экономические явления и причины возникновения проблемных ситуаций на предприятиях……..10
1.1.Макроэкономические явления, ведущие к появлению проблемных ситуаций на предприятиях……10
1.2. Воздействие макроэкономических проблем на первичные звенья экономики…….13
1.3. Возникновение проблемных ситуаций в организации…… ..17
1.4. Сущность и задачи ситуационного (адаптивного) менеджмента ……19

Глава 2. Функциональное (традиционное) управление предприятием как база ситуационного менеджмента……..24
2.1. Концепция и принципы менеджмента……24
2.2. Методы менеджмента…….. 28
2.3. Цели и основные функции менеджмента……..31
2.4. Объекты менеджмента…….36

Глава 3. Основные компоненты функционального менеджмента ……..44
3.1.Технология и техника обеспечения процесса управления……44
3.2. Производственная система и ее основные функции…….……48
3.3. Организационно-технологические компоненты управляемых переменных……..…52
3.4. Взаимовлияние переменных и закон самосохранения организации……..…… 55
3.5.Необходимость применения ситуационного менеджмента….58
Выводы по разделу……..…..61
Основные термины и понятия……..64
Вопросы для самоконтроля……..64

Раздел 2. Основы ситуационного менеджмента и его задачи……..…..66
Глава 4. Ситуационный подход к управлению организацией……..66
4.1 Функциональные и ситуационные задачи управления……..66
4.2 Концепции ситуационного менеджмента……72

4.3. Сущность, источники и причины появления проблемных ситуаций…….75
4.4 Роль случая в изменении позиций фирмы на рынке……79
4.5. Факторы проблемных ситуаций и их воздействие…..……82???
4.6. Классификация ситуаций и модели ситуационного менеджмен та…….
Глава 5. Учет рисков в ситуационном менеджменте ……89
5.1 Сущность хозяйственного риска ……..89
5.2 Виды и причины потерь в предпринимательстве…… 93
5.3 Учет границ и зоны хозяйственного риска ……..96
5.4.Управление рисками в проблемных ситуациях……..100
Глава 6. Кризисные ситуации на предприятии……106
6.1 Характеристика кризисной ситуации ……106
6.2 Причины кризиса и признаки банкротства фирмы ……109
6.3 Реструктуризация предприятия как способ предотвращения банкротства……113
6.4 Пути выхода предприятия из кризисной ситуации…….119
Выводы по разделу…… 122
Основные термины и понятия …… 125
Вопросы для самоконтроля……..126

Раздел 3. Психологические проблемы и модели ситуационного лидерства……129
Глава 7. Социально-психологические аспекты в ситуационном менеджменте……. ……..129
7.1 Сущность и задачи психологии управления…….129
7.2 Психологический анализ управленческой деятельности…….131
7.3 Развитие компетенции……133
7.4. Ситуационное управление и кадровая политика…….…
7.5. Создание благоприятного психологического климата ……. в коллективе……..137

Глава 8. Ситуационные модели лидерства……..142

8.1 Ситуационная модель Фидлера…….142

8.2 Ситуационный подход “путь-цель” Митчела и Хауса”……..146

8.3 Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда……148

8.4 Ситуационная модель Врума-Йеттона-Яго……..151

Глава 9. Человеческий фактор и психологические аспекты управленческих воздействий……156

9.1. Роль человеческого фактора в управлении……..156

9.2. Управление как творческий процесс……158

9.3. Психологические аспекты принимаемых решений…….163

9.4. Неформальные аспекты в управленческих ситуациях……167

9.5 Поведение руководителя в проблемных ситуациях…….171

Выводы по разделу……175

Основные термины и понятия……..177

Вопросы для самоконтроля ……..178

Раздел 4. Компоненты ситуационного менеджмента…….181

Глава 10. Основа ситуационного менеджмента……..181

10.1. Цели и задачи ситуационного менеджмента……. 181

10.2 Экспресс-диагностика финансовой состоятельности фирмы…185

10.3 Прогнозирование в ситуационном менеджменте……190

10.4. Методы разрешения ситуаций……..195

Глава 11. Технологическое обеспечение ситуационного менеджмента…..198

11.1. Модели и моделирование……..198

11.2. Общая технологическая схема процесса ситуационного управления……...207

11.3 Адаптивные планы работы фирмы……212

11.4. Ролевое поведение менеджера в проблемных ситуациях……...217

11.5. Коммуникационное обеспечение и информационная поддержка руководителя……...223

Выводы по разделу……227

Основные термины и понятия ……229

Вопросы для самоконтроля ……..230

Раздел 5. Методы и приемы ситуационного менеджмента……..…..233
Глава 12. Управление стратегическими ситуациями……233

12.1. Мониторинг внешней среды……233

12.2. Управление по «слабым сигналам»……237

12.3. Реактивный менеджмент……..239

12.4. Управление в условиях стратегических неожиданностей……242

Глава 13. Управление в кризисной ситуации……244

13.1. Стратегии восстановления для кризисных ситуаций……244

13.2. Организация управления по контрольным точкам……248

13.3. Стратегия и тактика антикризисного управления…….252

13.4 Управление фирмой в чрезвычайных ситуациях……258

Глава 14. Анализ и пути повышения эффективности ситуационного менеджмента……...….264

14.1 Анализ проблемных ситуаций и их последствий ……..….264

14.2. Меры по повышению устойчивости работы фирмы……..271
14.3. Опыт ситуационного антикризисного управления……....277
Выводы по разделу……..283

Основные термины и понятия……285

Вопросы для самоконтроля……286

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..288

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……....291

ПРИЛОЖЕНИЕ Тесты для самоконтроля полученных знаний ……....294

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночным отношениям – сложный и трудный процесс для каждого предприятия, организации, региона, страны. Он требует мобилизации всех сил и средств предприятий и общества в целом.

Ломка старых производственных отношений, устоявшихся убеждений, психологии людей не происходит мгновенно, а предоставленная свобода действий руководителям предприятий поставила многих из них в тупик.

Знакомое всем нам управление, сформировавшееся в рамках административной системы, основывалось на всемерном ограничении такой свободы и идея предопределенности основных событий и процессов на много лет вперед с помощью всеохватывающего централизованного планирования.

Высокая степень неопределенности развития событий во внешней среде и такие же неожиданные ее воздействия на предприятия заставляет их динамично функционировать, приспосабливаясь к „капризам” и „прихотям” внешнего воздействия.

Конечно, обострение кризиса в Украине приводит к появлению различных проблемных ситуаций, разрешение которых диктуется производственной ситуацией и вызывает потребность в эффективном управлении. Требование практики, в свою очередь, вызывает разработку теоретической концепции ситуационного управления, анализа и обобщения мирового опыта.

Хозяйственному руководителю необходимо уметь предвидеть причины и источники возникновения проблемных ситуаций и иметь в запасе заранее спроектированный механизм их разрешения для того, чтобы имеющимися ресурсами и возможностями можно было, если и не достигать поставленной цели, то хотя бы не иметь убытков.

Эту задачу может и должен решать специальный вид управления – ситуационный менеджмент, который некоторые исследователи еще называют адаптивным, а другие альтернативным менеджментом.

В этой связи использование на практике методов ситуационного управления представляется важной и необходимой частью всех работ по совершенствованию управления.

Ситуационный подход дополняет сложившийся (традиционный) механизм организации планирования и управления производством, который в данном учебном пособии авторы называют функциональным менеджментом, а не применяется вместо него.

Главная задача при реализации системного подхода состоит в разработке адекватных его сути инструментальных методов и средств, позволяющих выявлять и описывать потенциальные ситуации, проектировать варианты процедур их разрешения и соответствующую этим процедурам информационную базу управления. При этом большое внимание в работе уделяется психологическим аспектам руководства, от которых в значительной мере зависит успех или неудача разрешения тех или иных проблемных ситуаций.

Целесообразность реализации ситуационного подхода в управлении производством обусловлена и необходимостью совершенствования организационных структур в быстро изменяющихся условиях управления.

Прогнозирование проблемных ситуаций, возникающих в организациях на всех этапах их функционирования, позволяет заранее разрабатывать процедуры их разрешения с учетом ограничений на время выработки управленческого решения и воздействия, наличие людских, финансовых, материальных ресурсов, научно-технического задела и т.д.

Вызывает сожаление слабая теоретическая и прикладная проработка многих необходимых компонентов ситуационного менеджмента. Практически нет литературы, методик, пособий, которые можно было бы, если не прямо использовать для изучения, то хотя бы взять за основу для подготовки учебных пособий, с тем, чтобы облегчить изучение данного курса. Тем не менее, такая попытка сделана, и авторы надеются, что изложенный материал окажет определенную помощь студентам, изучающим курс „Ситуационный менеджмент”.

Раздел 1. Экономические предпосылки ситуационного управления

Глава 1. Экономические явления и причины возникновения проблемных ситуаций на предприятиях

1.1. Макроэкономические явления, ведущие к появлению проблемных ситуаций на предприятиях

Возникновение различных ситуаций опасных для производства и в целом для предприятия объективно характеризуется множеством взаимосвязанных факторов, повышающих сложность и риск управления. Практика показывает, что проблемные ситуации возникают и протекают по-разному.

Ни одна производственная система не функционирует в вакууме, ее окружает или она находится в сильно дифференцированной среде. Все, что находится вне фирмы в той или иной мере постоянно воздействуют на организацию. Это «постоянное» воздействие протекает во времени неравномерно или периодически с различной силой и проявляется неодинаково. И вполне естественным является тот факт, что каждая организация должна хорошо знать не только свою среду, в которой она находится, но и уметь адекватно реагировать на каждое из этих воздействий. Неудача в приспособлении к среде может вылиться в неудачный бизнес вообще.

Больше того, необходимость планирования бизнеса в условиях высокой изменчивости окружающей среды связано с неопределенностью, риском, а значит и с появлением проблемных, а то и чрезвычайных кризисных ситуаций, способных привести фирму к плачевным последствиям.

Причиной появления проблемных, а зачастую и кризисных ситуаций, может быть не только объект, но и субъект управления. Более того, именно субъект управления может быть чаще всего источником кризиса, состояние и развитие которого могут быть неадекватными состоянию и тенденциям развития объекта управления, что и порождает кризисные ситуации. При этом, чем выше ранг субъекта управления в иерархической системе, тем заметнее его воздействие на первичные звенья экономики. Очень важно это видеть в

системе государственного управления. Очевидно, что под субъектом управления в данном случае понимается не только личность, но и орган власти страны, региона, отрасли оказывающий то или иное воздействие на экономическую политику объектов управления.

В условиях развитых рыночных отношений устойчивость работы предприятий зависит от вполне известных факторов макро среды. К ним можно отнести цикличность развития экономики, особенности и условия государственного вмешательства в экономические процессы общества, отраслевые аспекты, глобальную конкуренцию и т.д.

В переходный период развития общества в качестве основного явления (конфликтной доминанты) выступает всеобъемлющий *социально-политический конфликт*, пронизывающий все важней сферы общественной жизни[1].

Суть переходного периода в том, что на встречных курсах протекают два процесса – демонтаж традиционных государственных институтов, привычек и стереотипов в реализации властных функций, с одной стороны, и наращивание совершенно новых, нетрадиционных институциональных структур, а так же правил и норм политического поведения, с другой.

Переходный период означает также и глобальный поворот, когда в экономическом и политическом пространстве одновременно сосуществуют носители разных, подчас противоположных интересов и ценностей. Это обнаруживается в конфликтах.

Специфика социально-политических конфликтов переходного периода заключается в том, что если в условиях общественной стабильности они носят, преимущественно, горизонтальный характер (борьба в рамках режима), то в переходный период – вертикальный – борьба против режима (за установление нового режима).

Социально-политические конфликты обусловлены столкновением следующих тенденций:

- объективно существующей и официально декларированной необходимостью перехода общества из ригидного[1] состояния в плюралистическое, с одной стороны, и субъективным тяготением к использованию прежних, жестких механизмов управления общества и государства, с другой;
- первоначальной направленностью на кардинальные демократические преобразования политических отношений в интересах всего общества, с одной стороны, и стремлением провести лишь в интересах новых, обновленческих политических элит, с другой;
- лозунгом «свободы рынка», с одной стороны, и искусственным созданием неравных стартовых возможностей для эффективного участия субъектов общества в рыночных отношениях, с другой;
- необходимостью более прогрессивного устройства внутригосударственных и межгосударственных национальных отношений, с одной стороны, и использование этнического диктата для реализации узко корпоративных целей, с другой.

Дестабилизация в стране возникает не потому, что существуют конфликты. Они были и всегда останутся в человеческом обществе. Напряженность наступает из-за неумения выявить вовремя, контролировать и регулировать этот процесс, то есть управлять им.

Таким образом, на макро уровне основным явлением, оказывающим влияние на возникновение проблемных ситуаций, *является государственное воздействие* – это:

право, возможность и способность государства через свои органы и должностных лиц оказывать влияние на судьбы, отношения и деятельность людей;

система соответствующих институтов и государственных органов, принимающих властные решения;

деятельность лиц, облеченных соответствующими властными полномочиями.

[1] Ригидность (лат) – жесткий, твердый

1.2. Воздействие макроэкономических проблем на первичные звенья экономики

Важным фактором, оказывающим воздействие на первичные звенья экономики (предприятия) в настоящее время – это *общесистемный кризис* государственного управления, который охватывает технический базис, экономику, социальную сферу, политику, право и т.п. Эти структурные важнейшие элементы государства находятся в таком взаимном несоответствии, когда разбалансированность системы не может быть преодолена без соответствующих радикальных преобразований.

Признаки проявления данного кризиса могут быть определены следующим образом:

- длительный, скрытый или явный паралич государственной власти, полная потеря государственными структурами возможностей, потенциала управляющего воздействия, стратегической инициативы и творчества, частое прибегание властных лиц к популистским обещаниям, смене курса, кадровой «чехарде», «зигзаговой» политике;
- повышенная критическая активность, напор недовольных масс;
- абсолютное и относительное обнищание значительной части населения, резкое падение уровня жизни, разрушение привычного образа жизни людей, лишившихся работы, достаточного материального благополучия.

Составляющие элементы политического кризиса на этапе раскола общества по «вертикали»:

- конституционно-правовой кризис – разрыв правового пространства, ограниченное, избирательное или фактическое прекращение действия Конституции;
- правительственный кризис – потеря респектабельности и авторитета, разрыв вертикали исполнительной единой ветви власти и сокращение государственно-административного управляющего воздействия при количественном росте аппарата управления;

- кризис партийной системы – раскол в партиях, движениях, потеря авторитета и доверия у масс ведущими политическими силами, правящими партиями;
- идеологический кризис – крушение принципов, устоев, нравственности, рост преступности;
- внешнеполитический кризис – падение престижа и международного влияния у государства, появление угрозы разного рода международных конфликтов[2, с.359-360].

В этой связи чрезвычайно важным представляется осмысление источников отчуждения граждан от власти. Одним из фундаментальных является *общий социально-экономический кризис* в стране, резкое снижение уровня социальной защищенности, в результате чего люди опасаются за безопасность свою и близких им людей. Вполне понятным становится, что в таких случаях воздействие указанных обстоятельств вряд ли будет способствовать эффективности производства на местах. Такое состояние является доминирующим в группе социальных факторов макроокружения предприятия.

Другим крупным источником конфликтности между государственной властью и населением является *отчуждение* на почве разно направленности интересов граждан и чиновников, которые руководствуются не интересами рядовых граждан, сколько ведомственными, корпоративными и собственно личными (в наибольшей степени).

Низовые звенья экономики (предприятия) сильно страдают от еще одного немаловажного фактора, ведущего к их дестабилизации – *коррупции.* Коррупция наносит удар по экономической и политической безопасности страны. Этот феномен развивается как конфликт интересов внутри истеблишмента (бюрократов, теневиков, криминальных элементов во власти), где доступ к деньгам и ресурсам ограничен, а конкуренция чрезвычайно высока.

В результате продажности чиновников, недобросовестного выполнения ими служебного долга теневая экономика (криминальная и полулегальная), организованная преступность в сфере экономики начинает контролировать

значительную часть частных и государственных банков и предприятий. Практически ни один сектор экономики не защищен от ее воздействия.

Размах коррупции связан с выборами с выборами законодательные органы и глав администраций. Развитие этого явления способствует вхождению в политику новой социальной группы (новых русских, новых украинцев и т.п.), ведущему к тому, что планка терпимости к фактам коррупции значительно снижается. Получив какую-либо государственную должность, эта категория воспринимает ее как вознаграждение «за услугу», и как средство умножения своих доходов.

Преодолеть отчуждение общества и власти помогает *создание программ реального подъема экономики*, общественной жизнедеятельности в других сферах, объединяющих разрозненные социальные силы на достижение общезначимых и перспективных целей.

В общем случае большинство действий государства является ограничивающими (запрещающими, контролирующими), а не помогающими или поддерживающими частный сектор. Как правило, в этом случае рассматривается три группы воззрений на правильную роль государства в экономике[3].

1. *Невмешательство*. При этой точке зрения главенствует спрос и предложение, при которых движущей силой развития является индивидуальная инициатива. Правильная роль государства видится в том, чтобы поменьше мешать. В лучшем случае она ограничивается созданием правового ограничения рыночных отношений, созданием и охраной порядка и стабильности, в условиях которых частные конкурирующие предприятия могут свободно заниматься своей деятельностью. Типичным представителем такого воззрения являются США.

2. *Радикальная точка зрения.* Она основывается на анализе капиталистической системы К. Марксом. Согласно этой точке зрения в капиталистической системе политическая и экономическая власть принадлежит частным собственникам средств производства, и поэтому неизбежно существует неравенство в доходах, благосостоянии и власти. Неравенство неизбежно

приводит к конфликту и крушению капиталистической системы, которая заменяется социалистической. При этом радикалы не утверждают, что государство должно руководить и контролировать частную рыночную систему, так они уверены в ее гибели.

3. *Реформистская* (прагматическая) точка зрения. По мнению реформистов, рынок время от времени испытывает различного рода шоки, то вмешательство государства в определенной степени вполне целесообразно. По крайней мере, такие сферы, как условия производственной деятельности и безопасности, качество продовольственных товаров, состояние окружающей среды, транспортные коммуникации давно находятся в странах капиталистической экономики под контролем государства.

Роль государства и рассмотренные связанные с нею социальные компоненты, конечно, же, не являются единственным фактором макро среды, оказывающим влияние на деятельность предприятия. Мы относительно подробно остановились на этом феномене потому, что обычно ему мало уделяют внимания в учебной литературе, хотя он является важнейшим из всех факторов среды, наиболее характерных для условий Украины в переходный период экономики.

Понятно, что важную роль в работе первичных звеньев экономики играют и другие факторы: экономические, технологические, международные и другие, которые подробно рассматриваются в курсах «Основы менеджмента» и «Стратегический менеджмент». Здесь уместно остановиться лишь на одном важнейшем аспекте, на который следует сделать акцент.

Разговор ведется о том, что существующая *система налогообложения* мощным прессом давит на честного предпринимателя, не дает ему возможности расти и развиваться, с одной стороны, и вынуждает некоторые предприятия уходить в тень с целью выживания – с другой. Неравные стартовые возможности в значительной мере сказываются на выживаемости предприятий, а значительные прямые налоги, особенно, налоги на прибыль уменьшает желание предприятий работать эффективно и создают угрозы для их вы-

живаемости в условиях жесткой конкуренции. Идентификацию факторов внешней (макросреды) целесообразно выполнять по известным методикам ПЭСТ- анализ[4] или матрице СВОТ[4,5,6.], рассматриваемых в ранее изучаемых курсах.

1.3. Возникновение проблемных ситуаций в организации

Каждая организация имеет свой потенциал развития, свои условия его осуществления и подчиняется законам и закономерностям, в том числе и закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому она находится в состоянии определенного отношения к общим циклам экономики, имея при этом собственные циклы и кризисное развитие.

Если экономика страны находится в состоянии системного кризиса, то это обстоятельство не может не отразиться на состоянии отдельной организации, хотя характер этого отражения может быть различным (в том числе и положительным). Все зависит вида деятельности, отраслевой принадлежности, формы собственности, размера организации, ее экономического и ресурсного потенциала, внутреннего психологического климата и т.п.

Возможно и такое положение, когда организация входит в глубокий кризис казалось бы при благоприятных внешних экономических обстоятельствах. В таких случаях доминирующими причинами (в данном случае и факторами) наверняка будут внутренние обстоятельства, связанные с качеством управления, некомпетентностью персонала, ошибками при принятии решений, низким качеством организации производства, труда и т.п. При этом важно своевременно заметить *симптомы* опасного развития в организации с тем, чтобы своевременно отреагировать и запустить механизм ситуационного управления. В связи с этим следует различать симптомы, факторы и причины появления проблемных ситуаций на предприятии.

Симптомы проявляются, как правило, в показателях деятельности предприятия и, что особенно важно, в тенденциях их изменения. Так, например, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, финансового состояния могут характеризовать наступление проблемной ситуации. Кроме того, настораживающими симптомами могут быть: рост текучести персонала, падение производственной дисциплина, неудовлетворенность трудом, конфликтность в коллективе, частые кадровые перестановки.

Симптомом наступления проблемных ситуации может быть либо несоответствие показателей закономерным соотношениям либо временные параметры, например темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, увеличивается опасность появления проблемных ситуаций.

Симптомы не всегда отражают опасность кризиса[1]. Причины нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков. Симптом – это первоначальное, внешнее проявление наступления проблемных ситуаций. Оценивать проблемные ситуации, их глубину и опасность следует не только по симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

Под *фактором* в данном случае следует понимать – событие, зафиксированное состояние или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Причина появления кризисной ситуации – события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Например, в организации симптомом появления проблемных ситуаций может быть снижение качества продукции, а фактором – нарушение технологической дисциплины. Причиной же в данном случае может быть низкая квалификация персонала и (или) его большая текучесть (рис.1.1).

С точки зрения системного подхода организация (предприятие), как система, в процессе своей жизнедеятельности может находиться в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. При этом различают ее статическую и динамическую устойчивость. Факторы, влияющие на устойчивость системы

могут внешними и внутренними. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, ее называют внешней, если внутренними факторами, то внутренней.

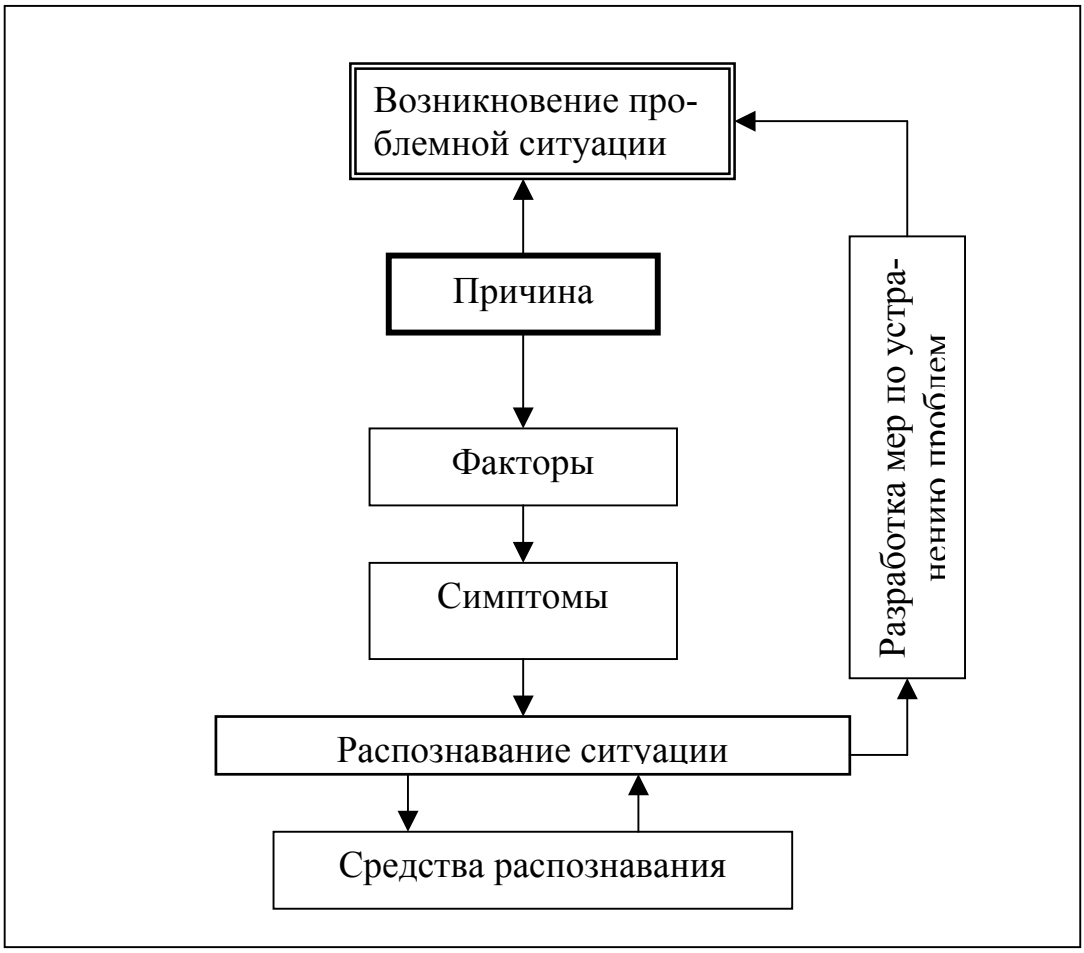


Рис.1.1. Возникновение и распознавание проблемной ситуации

1.4.Сущность и задачи ситуационного (адаптивного) менеджмента

Происходящая в настоящее время организационно-техническая перестройка народного хозяйства поставила наши отечественные предприятия в сложное положение.

Структурные сдвиги в экономике, нестабильность внешней среды, разрыв устоявшихся производственных связей, смена форм собственности и реструктуризация предприятий – требуют пересмотра устоявшихся стереотипов управленческого мышления и перехода к новым формам и методам сис-

темы управления. Это связано, также с продолжающимся процессом дифференциации и интеграции структур, методов и других элементов систем управления производством, наблюдаемых в настоящее время в мировом сообществе.

Главной проблемой управления внутри организации, предприятия становится *адекватность стимулов и форм взаимодействия параметров объекта и субъекта управления условиям и методам решения задач производства*, его эффективности.

Объектные параметры отражают тип и структуру производственной организации (предприятия, объединения), ее место в отраслевой, региональной и народнохозяйственной системах управления. Эти параметры характеризуют вид промежуточных и конечных результатов деятельности предприятия, условия, их получения, влияние НТП на качественное развитие первичных звеньев экономики.

Субъектные параметры отражают цели управления производственной организацией и ее структурными подразделениями, функции управления, структуру и связи управления, качество информационной базы и техническое оснащение процессов управления, качественный и количественный состав управленческих кадров, способности и компетентность самого руководителя.

Понятно, что взаимосвязь этих факторов в процессах производства и управления оказывается чрезвычайно сложной, особенно если учесть, что взаимодействие их может быть не только парным (например, производственные связи – методы управления), но и значительно более сложными (например, взаимосвязь результатов приведенного выше взаимодействия и информационной базы управления). Более того, следует учитывать, что характеристики внешней и внутренней среды предприятия в условиях современного производства и социального развития работников всех категорий чрезвычайно подвижны.

Производственные системы обладают рядом особенностей, зная и располагая которыми, можно эффективно управлять ими. К ним относятся:

- *нестационарность* (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность (вероятность) ее поведения;
- *уникальность* и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента - человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- *способность изменять свою структуру* и формировать варианты поведения;
- *способность противостоять* разрушающим систему тенденциям;
- *способность адаптироваться* к изменяющимся условиям;
- *способность и стремление к целеобразованию*, то есть формированию целей внутри системы.

Возникновение той или иной производственной системы, естественно, обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию, способную удовлетворить требования покупателей. Иначе говоря, производственная система должна быть приспособлена к длительному существованию по удовлетворению изменяющегося покупательского спроса.

Следовательно, неминуемо возникают производственно-экономические проблемы оптимизации новых связей (внешних и внутренних), проблемы их стыковки в организационном, экономическом и научно-техническом аспектах.

Известно, что руководитель выполняет работу, системная сложность которой очень высока, – осуществляет стыковку деятельности функциональных подразделений, решение организационно-экономических и производственно-технических проблем, возникающих во взаимодействии с другими организациями. И чем выше уровень руководителя, чем больше подразделений и организаций ему подчинено, тем больше различных проблемных ситуаций он должен разрешить.

Анализ и синтез возникающих проблемных ситуаций, интеграция деятельности функционально или предметно специализированных звеньев и составляют функцию руководства.

Реализация функции руководства – сложная научная и практическая проблема. В первую очередь потому, что необходимо иметь описание и ранги возникающих проблемных ситуаций, разработать алгоритм решения проблем, сформировать соответствующую нормативную базу. Необходимо определить и критерии выбора той или иной стратегии решения возникающей проблемы, а это связано с наличием ресурсов и возможности маневра ими.

Руководителю, менеджеру необходимо уметь предвидеть причины и источники возникновения ситуаций и иметь в запасе заранее спроектированный механизм их моделирования и разрешения для того, чтобы, исходя из имеющихся ресурсов и критериев предпочтения, выбирать приемлемые варианты.

Зарубежные специалисты считают, что характерной особенностью деловой жизни стало общее *нарастание нестабильности* как основной причины возникновения и развития кризисных ситуаций.

Начиная с 50-х годов, неуклонно возрастает число новых задач, обусловленных изменением обстановки. Некоторые из этих задач принципиально новые и не могут быть разрешены традиционными методами.

Сложность и новизна задач создают возрастающую нагрузку на высшее звено управления.

Новизна, сложность и возрастание темпов появления задач повышают вероятность неожиданностей и кризисов.

Начиная с 80-х годов, зарубежные специалисты по менеджменту считают, что фирма не может распознать быстро развивающиеся новые явления до тех пор, пока они не станут массовыми, не успевает реагировать на изменения, и попадает в кризисные условия.

Зарубежные менеджеры характеризуют кризисную ситуацию следующими обстоятельствами:

- наличием угроз высокоприоритетным целям и ценностям;
- эффектов внезапности для лиц, ответственных за преодоление кризиса;
- острым дефицитом времени для реагирования на угрозу.

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, возникшей 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.

Термин *«ситуация»* в переводе с латинского означает: положение, обстановка, совокупность обстоятельств.

Для того чтобы организация добилась успеха, руководитель должен уметь предвидеть возможность, вероятность появления тех или иных производственных ситуаций, быть готовым к ним и действовать адекватно сложившимся обстоятельствам.

Глава 2. Функциональное (традиционное) управление предприятием как база ситуационного менеджмента

2.1. Концепция и принципы менеджмента

Предприятие, компания – первичное, основное звено экономики. Здесь, на предприятии, рождается прибыль. Здесь – корни и плоды экономической мощи страны. И от того, как сработает каждое предприятие, объединение, каждая отрасль, зависит благополучие и процветание народа. Отсюда и вытекает огромная ответственность, возложенная на это первичное звено экономики.

Эффективность работы предприятия, особенно в настоящее время, зависит, в первую очередь, от результатов действий руководителя, его аппарата управления. Именно руководитель (при полной самостоятельности предприятия) ответственен за качество принимаемых решений и их реализацию через существующую систему управления.

Конечно, формы и методы управления, структура системы управления конкретным предприятием существенно зависят от его масштаба и вида деятельности. Но есть и общие черты в управлении любым предприятием, что можно продемонстрировать с помощью рисунка 1.2.

Приведенная схема состоит из семи крупных блоков, каждый из которых несет в себе определенное содержание.

Первый блок отражает сущность теории менеджмента, его составные части.

Второй – технологию и технику управления предприятием, а блоки 3 - 7 функции управления – их содержание и оценку.

Рассматривая поочередно каждый элемент во взаимосвязи, целесообразно конкретизировать и раскрыть содержание каждого блока, что позволит рассматривать операционный менеджмент с позиций системного подхода.

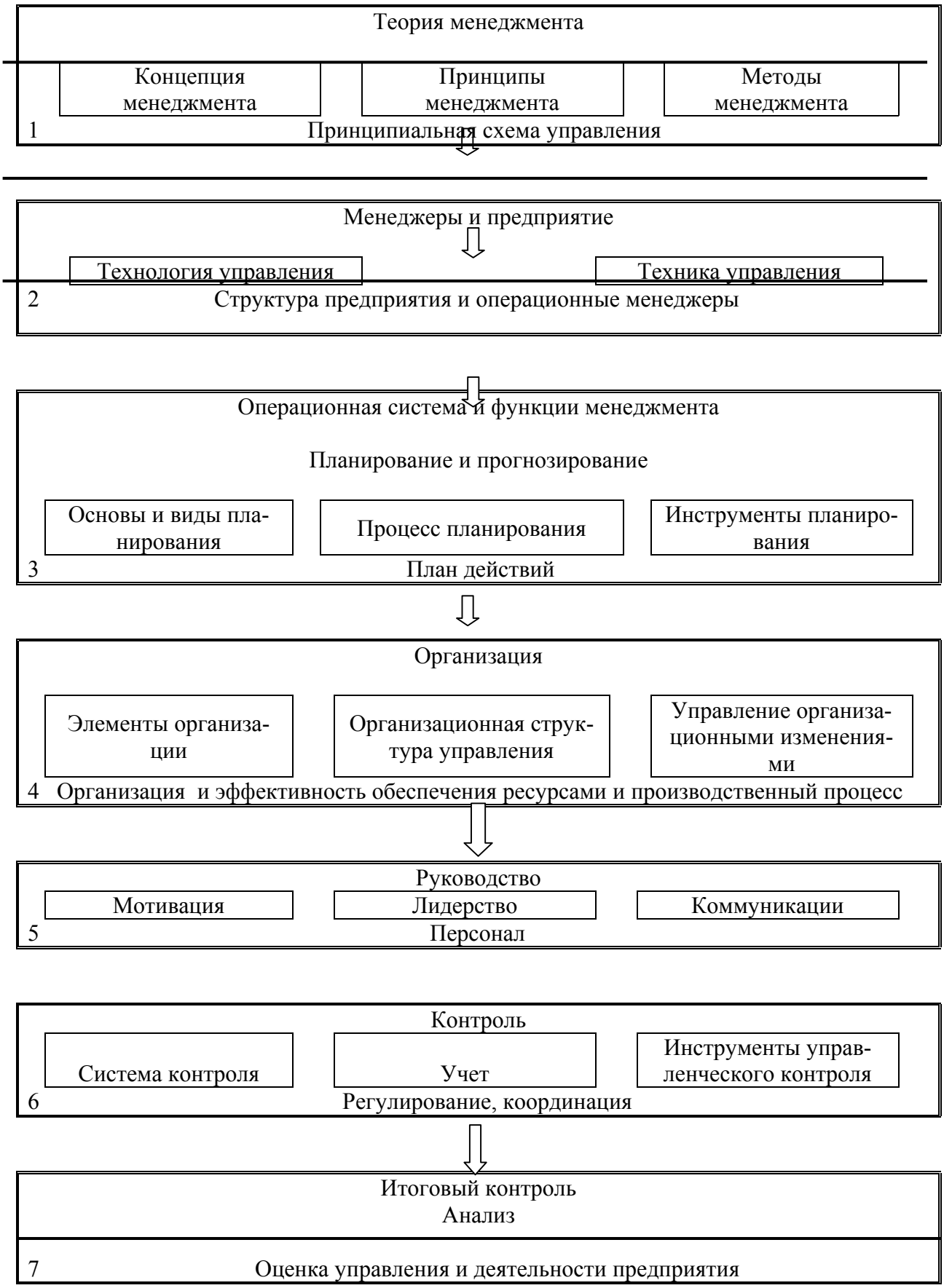

Теория менеджмента
Концепция менеджмента
Принципы менеджмента
Методы менеджмента
1
Принципиальная схема управления
Менеджеры и предприятие
Технология управления
Техника управления
2
Структура предприятия и операционные менеджеры
Операционная система и функции менеджмента
Планирование и прогнозирование
Основы и виды планирования
Процесс планирования
Инструменты планирования
3
План действий
Организация
Элементы организации
Организационная структура управления
Управление организационными изменениями
4
Организация и эффективность обеспечения ресурсами и производственный процесс
Руководство
Мотивация
Лидерство
Коммуникации
5
Персонал
Контроль
Система контроля
Учет
Инструменты управленческого контроля
6
Регулирование, координация
Итоговый контроль
Анализ
7
Оценка управления и деятельности предприятия

Рис.1. 2. Организационная база менеджмента

Концепция теории менеджмента базируется на трех основных факторах, воздействующих на людей и организацию.

Первый – *иерархическая структура организации*, где основное средство воздействия – это давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – *культура*, т.е. вырабатываемые обществом, организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют и заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - *рынок* - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Приведенные понятия существуют при любой социальной системе и только в комплексе. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции.

Системные принципы управления должны включать в себя совпадение целей функционирования системы и ее подсистем с потребительскими интересами населения, т.е. необходим учет основного требования социально-экономического развития общества: нельзя потратить больше, чем произведено и не следует производить больше, чем может быть потреблено.

Принципы менеджмента базируются на том, что система управления является социально-экономической категорией и не должна сводиться лишь к техническим или технологическим аспектам, а сами принципы реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления.

К основным принципам менеджмента можно отнести:

- *целенаправленность,* которая заключается в соответствии функций менеджмента запланированным целям производства;

- *экономичность* - рациональность, простота и эффективность организации и структуры управления;
- *адекватность* - соответствие экономических методов управления существу отражаемых ими процессов, а также соответствие принимаемых решений содержанию функций персонала каждого уровня иерархии;
- *комплексность* - учет взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали и горизонтали, направленного на обеспечение функционирования производства, а также учет возможных последствий успеха или неудачи;
- *концентрированность* - предусматривается в двух аспектах: 1) концентрация усилий всех работников на решение основных задач и 2) концентрация однородных функций в одном подразделении, что устраняет дублирование;
- *научность* должна основываться на достижениях науки в области управления производством, учитывать изменения законов общественного развития, а также заключаться в выборе оптимального критерия при принятии и реализации решений;
- *возможность создания* мотивационных, организационных и материальных условий для реализации хозяйственных решений;
- *доступность и планомерность* контроля над ходом производства;
- *адаптивность* - гибкость и динамичность, приспосабливаемость системы управления к изменяющимся целям ОУ и условиям его работы;
- *ответственность ЛПР* за правомерность, обоснованность принимаемых решений и их последствий экономического, социального, экологического и правового характера, а также ответственность исполнителей за эффективность выполнения решения.

Необходимо отметить, что процесс управления предполагает четкое разграничение ответственности и полномочий по всем соподчиненным ступеням руководства, а также рациональные пределы дробления структурных подразделений.

2.2. Методы менеджмента

Изучение проблемы управления общественным производством должно быть основано на установлении адекватности методов, используемых в системе управления, экономическим законам развития общества.

Одним из методов планомерного использования закона стоимости в обществе осуществляется, как правило, опосредованно, путем использования хозяйственного расчета предприятий, объединений и позволяет обеспечивать эквивалентный обмен товарами между хозяйственными организациями.

С другой стороны, значительное усложнение и совершенствование средств труда, рост объема знаний работников по обслуживанию этих средств труда и усложняющихся производственных процессов опережает развитие отдельных сторон производственных отношений, что говорит о необходимости изучения и познания методов управления по их совершенствованию.

Другими словами, изменение характера производительных сил требует соответствия производственных отношений. От того, насколько точно отражены в *экономических методах* управления все изменения и требования развития производства, зависят и результаты деятельности предприятий, объединений.

Методы управления опираются на объективные законы и вытекают из этих законов. За всю историю человечеством выработано три метода управления (способа воздействия) на коллективы или отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

Административные методы ориентированы на принуждение посредством директив, приказов, команд, поэтому такой метод часто называют директивным, командным. Эти методы отличает прямой характер воздействия:

любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному и своевременному исполнению теми, кому они адресованы.

Логика этого вида управления обычно выражена фразой «приказ начальника – закон для подчиненного». Здесь управляющее воздействие направлено сверху вниз в виде предписывающих законов, правил, директивных планов, постановлений, инструкций, приказов. Обратные связи, идущие снизу вверх, содержат в основном информацию об исполнении команд. Это жесткое управление, которому не свойственны либерализм и демократизм. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, они могут воздействовать на объект управления с помощью нормативных актов (законы, ГОСТы, КЗоТ и т.п.), индивидуальных актов (инструкции, правила) и организационно-распорядительных действий (приказы, распоряжения и т.п.).

Экономические методы (экономическое побуждение) носят косвенный характер управленческого воздействия, основаны на использовании экономических законов общества и побуждают экономическую заинтересованность объекта управления в выполнении управленческих решений. Экономическое побуждение опирается не только на положительные стимулы, но и на систему налогов, платежей, то есть рациональных ограничителей и даже штрафных санкций. Экономические методы наиболее перспективны в управлении предприятием, действующим в условиях рынка.

Нижестоящие звенья экономики получают гораздо боль прав и возможностей вырабатывать управленческие решения самостоятельно. Осуществляется переход к самоуправлению предприятий, хозяйств. Законы, регулирующие экономические отношения, в большей степени приобретают характер не строгих, жестких директив, а прав, разрешений, хотя ограничения, обязанности в них тоже содержатся наряду со штрафами, санкциями за нарушения установленных правил, норм, договоренностей.

Важнейшим фактором экономических методов управления становится переход от управления «по вертикали» к управлению «по горизонтали». Это

означает, что управляющее воздействие на объект управления оказывается не только и не столько со стороны вышестоящего органа управления, сколько со стороны смежников, потребителей, словом, всех, с кем взаимодействует производитель. Такие взаимоотношения фиксируются в соглашениях, контрактах, договорах в вид взаимных обязательств, условий, требований, выполняющих важнейшую роль в управлении с применением экономических методов.

Третью группу методов управления образуют *социально-психологические методы*, основанные на законах наук психологии и социологии. Они носят характер убеждения, морального и нравственного воздействия на психологию людей. Дело в том, что в каждом человеке воспитана и непрерывно формируется определенная система взглядов на труд, собственность, деньги, богатство, на экономические отношения и правила экономического поведения. У каждого имеются определенные предпочтения, приоритеты, установки. Людей не надо принуждать делать что-либо, если их убедить в необходимости, полезности делать это.

Колоссальную роль в психологии управления играет *религия* [7]. Утверждая высокие нравственные нормы поведения, религиозная мораль в той степени, в которой она не искажена националистическими наслоениями, чисто культовыми, ритуальными проявлениями, способствует добросовестному исполнению гражданских, трудовых обязанностей, честности, обязательности, уважительному отношению к общему добру, к материальным и духовным ценностям.

Таким образом, социально-психологические методы управления на основе морального воздействия и убеждения являются неотъемлемой частью менеджмента организации.

На практике все перечисленные методы управления применяются одновременно, но в различных пропорциях и сочетаниях, что обеспечивает должный эффект управления.

2.3. Цели и основные функции менеджмента

Система управления и ее функции, как было сказано выше, направлены на достижение поставленных целей предприятия.

Ставя перед организацией определенные цели, руководство подтверждает то, к чему организация стремится.

При определении цели деятельности обычно возникают следующие основные вопросы:

- какие цели выбрать и в какой последовательности их поставить;
- насколько актуальны эти цели и как оцениваются возможности их достижения.

Намечая предполагаемые цели, необходимо исходить, прежде всего, из мнения той группы, ради которой организация и была образована. На предприятии это чаще всего мнение собственников, так что цель здесь может быть выражена в девизе: "Предприятие в своей деятельности стремится к получению приемлемого дохода для своих владельцев". Здесь подчеркивается получение прибыли потому, что от ее размера собственники решают, вкладывать ли им свои капиталы в данное предприятие и стоит ли рисковать.

С другой стороны, потребители не хотят отдавать свои деньги собственникам, но они готовы платить розничную цену за товары, которые, на их взгляд, могут удовлетворить их потребности.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

Экономическая цель - получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг.

Научно-техническая цель – обеспечение заданного уровня продукции и научно-технических разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии.

Производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью.

Социальная цель - достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников, охраны труда и природоохранных мер. На рисунке 1.3. представлено иерархическое развертывание группы целей в 3-х уровнях.

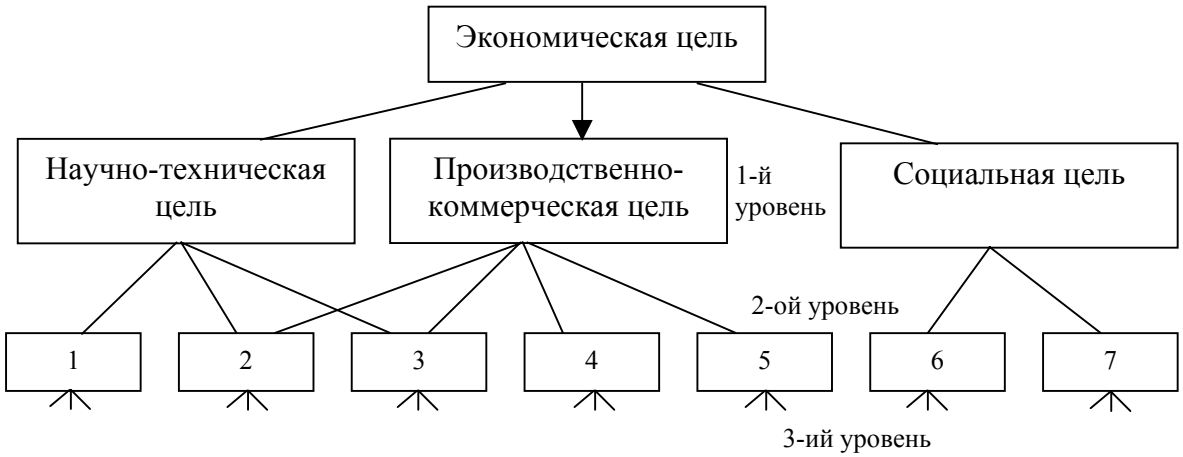


Рис.1.3. Иерархическое развертывание группы целей системы управления (дерево целей)

1 - обеспечение перспективных технических характеристик разработок;
2 - обеспечение качества продукции и услуг;
3 - реализация научно-технической продукции;
4 - рост объема реализации продукции или услуг;
5 - обеспечение ритмичности поставок продукции или своевременности услуг;
6 - обеспечение нормальных условий труда;
7 - мотивация (активизация) труда.

Последний, третий уровень целей, носит характер подцелей или задач и, в свою очередь, может иметь иерархическую структуру.

Цели, подцели, задачи более низкого уровня должны носить поддерживающий характер планируемых результатов более высокого уровня и нести в себе большую конкретность и измеримость.

Цели есть конкретные конечные состояния и желаемый реально осуществимый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Актуальность цели необходимо проверять ежегодно или по мере изменения основных факторов. Нестабильность различных внешних и внутрен-

них явлений заставляет руководство гибко относиться к поставленным задачам.

У организаций могут быть разнообразные цели. Государственные органы, вузы и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль, но их волнуют затраты. И это должно находить свое отражение в наборе целей.

Крупные организации имеют много целей, малые предприятия - одну или несколько. Но поставленные цели любой организации должны учитываться всеми руководителями различных рангов при последующих управленческих решениях.

Аналогичные требования предъявляются и к структурным подразделениям данной фирмы.

Принятые цели и задачи должны сообщаться членам организации (а иногда и коллективно приниматься), что является мощным механизмом побуждения к труду, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться и какую выгоду получат при достижении поставленных целей.

С позиции "чистого" управленца менеджмент представляет собой набор действий, их совокупность, по руководству людьми и производством с целью достижения запланированных результатов (целей) предприятия. Эти действия, точнее говоря, виды воздействий на объект управления и представляют собой функции менеджмента (рис.1.4).

Анализ – важнейшая функция менеджмента. Он состоит из исследования экономических процессов, происходивших на самом предприятии в прошлом, условий внешней среды в настоящем и устанавливает тенденции развития фирмы, угрозы и возможности, а также проблемы, подлежащие решению. Анализ предшествует выработке решения и служит основой для прогнозирования и планирования.

Планирование заключается в определении направлений, целей, пропорций, темпов выполнения производственных процессов и представляет собой выбор действий на определенный период времени. Планированию должно

предшествовать *прогнозирование*, которое означает предвидение качественно-количественных изменений процессов или показателей в будущем.

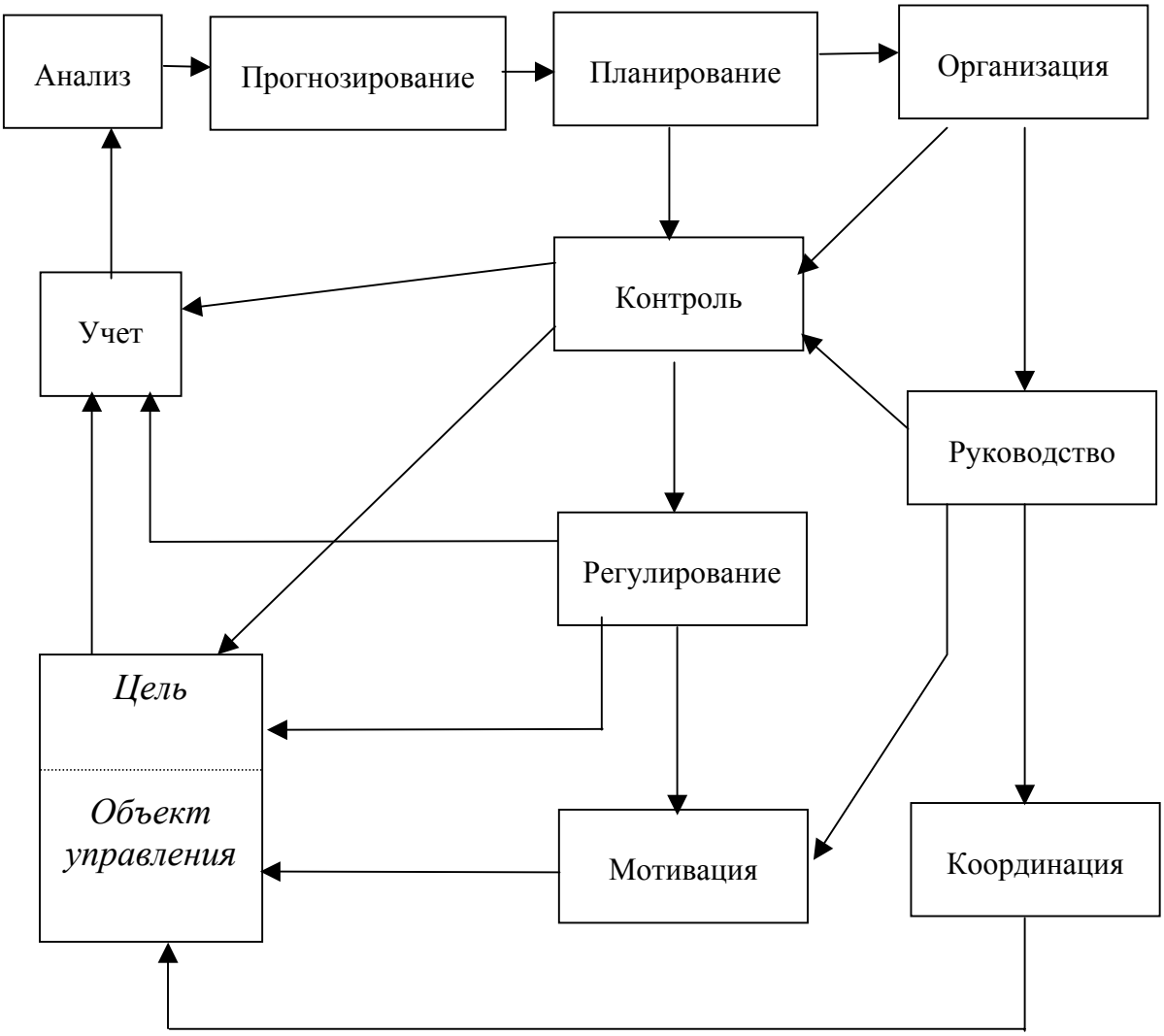


Рис.1.4. Функции менеджмента и их взаимосвязь

Другими словами, прогнозирование позволяет представить, что может произойти через какое-то время, а планирование нацеливает на то, что должно произойти в оговоренное время и по воле людей. На стадии планирования, кроме выбора действий, путей достижения цели и определения показателей, решаются вопросы по формам, методам, срокам и инструментам контроля, который является одной из самых важных функций менеджмента.

Организация имеет целью формирование управляемой и управляющей систем и создает предпосылки для решения задач, поставленных на стадии планирования. Организация решает вопросы структуры, упорядочения и рег-

ламентации действий исполнителей, оптимизирует размещение оборудования, выбирает специализацию и методы производства работ. Организация теснейшим образом связана с такими функциями управления, как руководство и организация контроля.

Руководство заключается в направлении деятельности управляемого объекта, тесно связано с лидерством и с помощью другой функции менеджмента – *мотивации (активизация)* – побуждает к необходимым действиям персонал предприятия. Цель руководства – добиться, чтобы подчиненные выполняли то, что необходимо руководителю. Руководство неотделимо от таких функций, как координация и регулирование, и, по сути, является интегрированием этих функций менеджмента.

Координация направлена на согласование различных внешних систем по отношению к данной системе (рационализация действий поставщиков, субподрядчиков, кооперированных связей, организация Госзаказов, работа с потребителями и т.п.).

Регулирование связано с текущими управленческими решениями и направлено на сохранение состояния запланированного процесса, корректировку отклонений внутри системы, которые могут происходить по объективным и субъективным причинам. Регулирование – ничто иное, как корректирование системы управления на недопустимые изменения хода производства, которые улавливаются с помощью такой емкой функции как контроль.

Контроль носит всеобъемлющий характер и связан прямо или косвенно со всеми функциями системы управления (см. рис.1.4.). Данная функция менеджмента весьма подробно описана во всех источниках, связанных с проблемами управления, изучалась ранее и поэтому ограничимся лишь ссылкой на некоторые источники [8,9].

Учет, как функция управления, представляет собой получение и фиксацию в количественной форме результатов состояния объекта и ресурсов в любой момент времени функционирования системы. Именно учет создает

возможность реального контроля над ходом производства, его регулирование и конечную фиксацию деятельности предприятия за отчетный период.

Учетные данные служат основой для проведения экономического анализа деятельности предприятия и функционирования системы управления.

Необходимо отметить, что все рассмотренные функции менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны (на рисунке показаны лишь основные связи) и являются обязательным компонентом системы управления на любом предприятии. Исключение из состава управления хотя бы одной функции делает предприятие уязвимым со стороны постоянно возникающих угроз и опасностей. Другое дело, что предприятие предприятию рознь. На небольших фирмах, например, одно лицо может выполнять несколько функций менеджмента, на других, наоборот, несколько лиц, или целое структурное подразделение выполняют одну, единственную функцию. Все зависит от мощности предприятий и условий его функционирования, но каждая функция менеджмента обязательно должна быть

2.4. Объекты менеджмента

Для того, чтобы эффективно управлять производством, изложенного (принципиальная схема управления, концепция и принципы менеджмента, методы, технология и техника управления) явно недостаточно.

Необходимо четко выявить сам объект управления, то есть то, на что направлено управление, выявить формы и виды самих управленческих воздействий, формы связей между составляющими системы управления, и только тогда мы сможем говорить о задачах операционного менеджмента и методах их решения.

В этой связи целесообразно взглянуть (хотя бы гипотетически) на производственный процесс с различных точек зрения, для чего воспользуемся некоторыми схемами.

С позиции высшего руководства фирмы производственный процесс может быть представлен в виде "черного ящика". Руководителя высшего ран-

га, в первую очередь, интересует выход, результат производственного процесса, то есть цель и степень ее достижения. Затем то, что необходимо для достижения цели, то есть вход. И только потом, если что-то не срабатывает, рассматривался сам производственный процесс и условия его функционирования (рис.1.5).

Предметом беспокойства операционных (производственных) менеджеров является бесперебойность производственного процесса, всех его составляющих и обеспечивающих инфраструктур, направленных на достижение поставленных целей (плана) организации.

На входе "черного ящика" изображены стрелками пять видов ресурсов, необходимых для функционирования любого предприятия.

Это:

- люди – трудовые ресурсы (Р);
- материалы – материальные ресурсы (М);
- капитал – финансовые ресурсы (Ф);
- технология – технологические ресурсы (Т);
- информация – информационный ресурс (И).

Рис.1. 5. Ресурсная схема производственного процесса

Ранее в отечественной науке управления рассматривали четыре вида производственных ресурсов: трудовые, материальные, финансовые и технические. Под техническими ресурсами подразумевались машины, оборудование, силовые установки и т.д. Считалось, что этих четырех видов вполне достаточно для функционирования производственных процессов.

Информация, хотя и учитывалась в системе управления, однако, к категории ресурсов ее не относили. Чаще всего информационное обеспечение считалось видом деятельности и поэтому причислялось к категории функций управления.

В период развития рыночных отношений значение информации резко возросло. Без нее невозможно начать новое дело, переходить на новый продукт, технологию, выжить в конкурентной борьбе. Без информации не может обойтись ни одно предприятие, а для некоторых данный ресурс является доминирующим. Поэтому с полным основанием можно перенять зарубежный опыт и отнести данную экономическую категорию к разряду производственных ресурсов.

Аналогично можно поступить и с технологией, так как любой технологический процесс современности не мыслим без технических средств.

Таким образом, *ресурсы* – это управляемые факторы производства, обладающие стоимостными свойствами, необходимые для обеспечения функционирования и развития производственных процессов.

Однако в организации управляют не только рассмотренными ресурсами и процессами. Достичь цели возможно лишь при реализации выпущенной продукции или путем оказания каких-либо услуг. А это связано с внешней средой, которая является потребителем выпускаемого продукта и источником поставки ресурсов организации. Ведь внешняя среда является не только источником угроз, но и возможностей. Иначе говоря, менеджмент не ограничивается *управлением ресурсами, производством, организацией в целом*. Это понятие связано с получение прибыли, то есть, достижением цели, которая приносит доход.

В культуре развитых капиталистических стран понятие "менеджмент" очень часто соседствует с понятием "бизнес". *Бизнес* – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. В русском языке есть синоним слову "бизнес" -

"предпринимательство", которое возрождается в настоящее время и означает всякое хозяйственное дело и деловые отношения между его участниками.

Предпринимательство характеризуется такими признаками, как самостоятельность, ответственность, инициативность, риск, динамичность, активный поиск решений в экономической деятельности предприятия. Как полноправный вид хозяйственной деятельности оно использует производственные ресурсы: материальные, трудовые, финансовые, технологические и информационные.

Для предпринимательства необходимы основные средства: земельные участки, здания, помещения, машины, оборудование. Они нужны не только непосредственно для производства, но и для хранения, транспортировки, продажи продукции, управления.

В зависимости от вида предпринимательства используют те или иные ресурсы, главным из которых в начальной стадии является капитал. Основу производственного предпринимательства составляет производство любой направленности (материальное, интеллектуальное, творческое), при котором предприниматель, используя собственные или приобретаемые орудия и предметы труда, рабочую силу, организует производство продукции, услуг, информации, духовных ценностей для последующей продажи [7].

Основная функция производственно-предпринимательской деятельности – организация производства. (Рис.1.6).

Осуществление производственного предпринимательства связано с приобретением материальных ресурсов (М) за деньги ($Д_м$), основных средств (Ф) за деньги ($Д_ф$), рабочей силы (Р) с расходами на оплату труда ($Д_р$). В величину $Д_р$ входит и зарплата самого предпринимателя как издержки, оплачиваемые из выручки за реализацию товара.

Кроме перечисленных издержек, предприниматель (производственник) несет расходы на приобретение самой разной информации, на транспортировку и хранение материалов, готовой продукции, ремонт оборудования, оплату кредитов и т.д.

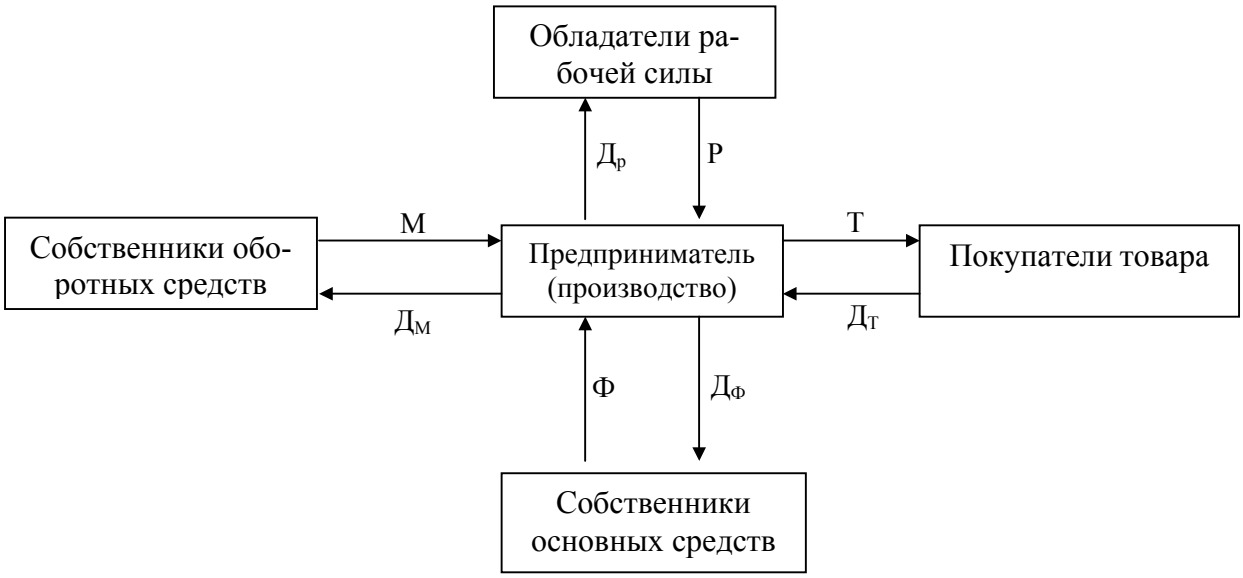


Рис.1.6. Схема производственного предпринимательства [7]

Завершается процесс выпуском готовой продукции, которая в виде товара реализуется покупателю (потребителю) или в торговую сеть. Выручка от продажи товара зависит от объема реализации и отпускных цен. И основная задача предпринимателя состоит в том, чтобы производство окупилось, дало прибыль, то есть выручка $Д_т$ должна превышать расходы ($Д_м$+$Д_р$+$Д_ф$) и все дополнительные издержки, налоги, платежи. Прибыль считается нормальной, если процент прибыли превысил процент дохода от денежных средств, положенных в банк на депозит.

Понятно, что указанные непростые условия сдерживают развитие предпринимательства. Кроме того, данный вид бизнеса требует высокой квалификации, а сложности и невысокая престижность производственной деятельности побуждают бизнесмена искать более доступные и легкие источники дохода.

С другой стороны, несовершенство налогового законодательства также не стимулирует развитие отечественного предпринимательства по производству товаров для страны. Хотя именно производственное предпринимательство необходимо обществу как возможность реализации национальной идеи,

настоящей независимости, а самому бизнесмену, тяготеющему не к сиюминутной выгоде, дает стабильный успех в перспективном устойчивом деле.

2.5.Коммуникации в менеджменте

Принципиальная схема управления содержитпрямые и обратные связи, с помощью которых происходит обмен информацией между субъектом и объектом управления.

Почти все, что делает руководство фирмы по достижению поставленных целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе.

Люди общаются как внутри своей фирмы, так и с внешним миром. *Коммуникации* можно определить как способы, при помощи которых люди вступают в контакты друг с другом.

Проблема коммуникаций – одна из самых важных в современном менеджменте.

Опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациям.

Эффективно работающие руководители - это те, которые четко представляют себе суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Все многообразие коммуникационных связей можно свести к следующим:

- коммуникации между организацией и ее средой;
- коммуникации между уровнями и подразделениями (нисходящие и восходящие);
- коммуникации между различными отделами (структурными подразделениями);

- коммуникации между руководителем и коллективом;
- коммуникации между членами коллектива (формальные и неформальные) или межличностные коммуникации.

С помощью коммуникаций можно осуществлять:

- передавать и получать информацию;
- объяснять и давать инструкции, распоряжения, указания;
- побуждать кого-либо к действию;
- выражать свое отношение к чему-либо.

В связи с этим весьма важным является точность и не искаженность сведений, получаемых адресатом, скорость передачи и обмена сообщениями, возможность контроля над качеством коммуникаций. Иначе говоря, коммуникации должны соответствовать ряду требований. Вот некоторые из них.

- *Время.* То есть, как быстро доходит сообщение от руководителя к непосредственному исполнителю? С какой скоростью действует обратная связь? Не "застревает" ли информация на промежуточных уровнях управления? Бывает ли так, что подчиненным приходится по многу часов или даже дней ждать, когда их примет и выслушает начальник?
- *Надежность*. Насколько велика вероятность того, что ошибка или нарушение останутся незамеченными довольно долго? Может ли так случиться, что из-за ошибки одного человека придется переделывать работу всей группы? Вся ли информация доходит по назначению?
- *Отношение членов коллектива* к принятой в нем коммуникационной системе. Удовлетворены ли ею люди? Может быть, их раздражает, что к "начальнику невозможно пробиться", или они утомлены бесконечными рассмотрениями и согласованиями простых решений? Или им кажется, что руководство слишком жестко контролирует их, и они видят в этом недоверие со стороны начальства.

Все эти вопросы чрезвычайно важны для нормального и эффективного функционирования предприятия, его управления и жизни коллектива.

Рассмотрим, в этой связи, некоторые возможные схемы коммуникаций на примере небольшого коллектива из пяти человек (рис.1.7).

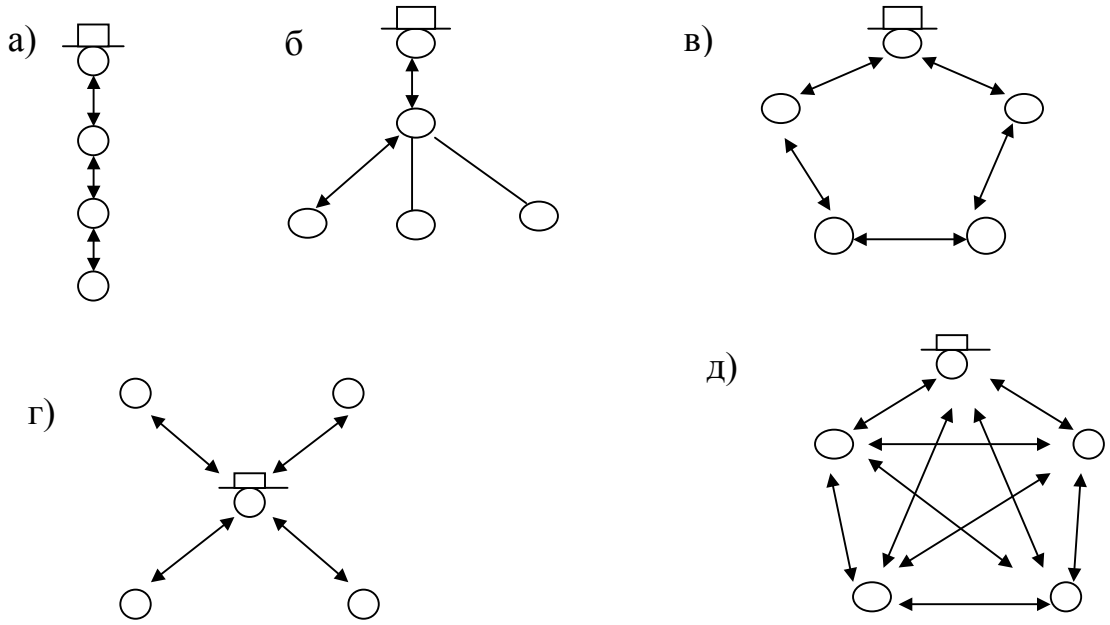


Рис.1.7. Возможные способы коммуникаций

Начальник передает подчиненным устные и письменные распоряжения, дает необходимые пояснения и инструкции. Подчиненные передают "наверх" информацию о состоянии дел, проблемах, решениях, с которыми они сталкиваются.

При первом способе коммуникаций (см. рис.1.7а) распоряжения и обратная связь осуществляется "по вертикали". Руководитель передает сообщения своему заместителю и теряет их из виду, то же самое можно сказать и о следующих уровнях. Если заместитель неправильно понял сообщение начальника и передал искаженное сообщение "вниз", можно с уверенностью сказать, что дело будет сделано неправильно. Но определить это сможет только сам руководитель в результате обратной связи по всей цепочке, при которой, кстати, тоже может быть допущена ошибка.

Второй способ (см. рис.1.7б) мало, чем отличается от первого. Каждый подчиненный "видит" только своего непосредственного начальника. Однако, цепочка подчинения короче, и ошибка может быть быстро обнаружена и устранена.

При третьем способе (вариант в) все исполнители "видят" друг друга, коммуникации более развиты, однако левая и правая части почти не связаны между собой.

Четвертый способ коммуникаций (см. рис.1.7г) – пример централизованной жесткой организационной структуры. Все идет через начальника, остальные члены коллектива практически изолированы друг от друга. Сообщения передаются очень быстро и четко контролируются.

Пятый случай (вариант д) – пример противоположный. Здесь все члены группы тесно связаны между собой, находятся в равных демократических условиях. Решения принимаются коллегиально, но довольно медленно, поскольку все его члены должны высказать свое мнение и договориться между собой.

Система коммуникаций, сложившаяся на предприятии, теснейшим образом связана с его производственной структурой и функциями управления. Чем теснее и не противоречивее эти связи, тем лучше и благоприятнее атмосфера, климат в коллективе, тем выше эффективность работы фирмы.

Глава 3. Основные компоненты функционального менеджмента

3.1.Технология и техника обеспечения процесса управления

Сегодня мы практически поставлены перед фактом, что все хозяйственные проблемы необходимо решать по-новому и вырабатывать новые формы организации любого вида деятельности.

Хозяйственная самостоятельность производственных звеньев, усиление экономических методов руководства, переход все в большей мере к управлению по горизонтали (поставщики - производство - потребители), а также тяжелое экономическое положение в стране – требуют от руководителя четких и безошибочных действий, адекватных постоянно меняющимся условиям и ситуациям.

Рассмотрение предприятия с позиций системной взаимосвязи всех факторов производства позволяет поддерживать устойчивый режим функционирования системы путем постоянных управленческих воздействий, которые проявляются на основе принятия и реализации решений ЛПР.

Под *решением* понимается выбор способа действия для достижения целей управления. Решение – это творческий процесс в системе управления и, кроме содержательной стороны (проблема, цель, направленность), он имеет организационно-технологический характер, позволяет видоизменить производство или его отдельные стороны в нужном руководителю направлении.

Технология управления – это непрерывный творческий процесс поддержки устойчивого режима функционирования системы путем принятия и реализации хозяйственных решений (рис.1.8). К этому процессу сводится вся деятельность менеджера организации как субъекта управления своей системы.

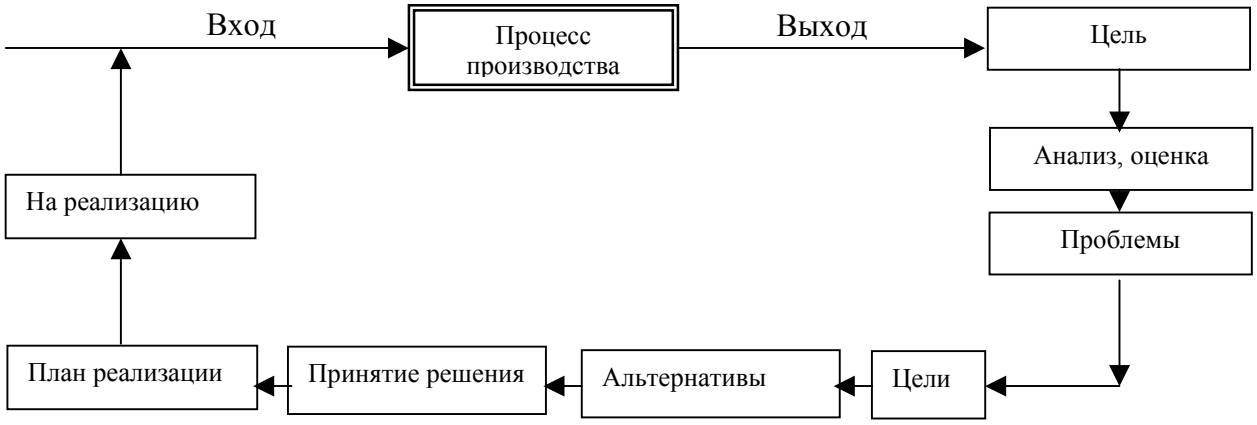


Рис.1.8.. Технология управления

Технологический процесс управления более общее понятие и состоит из ряда последовательных действий – этапов, кульминацией которых является принятие решения.

Необходимость в решении возникает при наличии проблемы или ситуации, которая проявляется как следствие различия между реальностью и необходимым (желательным) состоянием системы.

Характерными признаками решения являются:

- возможность выбора единственного действия из множества альтернатив (если нет альтернатив, то нет и выбора, а значит и нет решения);
- наличие цели – бесцельный выбор не считается решением;
- необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения, так как руководитель формирует его через борьбу мнений и мотивов, и он ответственен за принятие единственного решения.

Управленческое решение должно отвечать принципам управления (см. 2.1.) и ряду дополнительных требований:

- быть своевременным, то есть соответствовать этапу развития проблемы (не запаздывая и не опережая события);
- решение должно быть полномочным, то есть приниматься руководителем в пределах его прав;
- должно быть конкретным, ясным и непротиворечивым, документально оформленным (приказ, распоряжение и т.п.);
- должно быть конструктивным, то есть учитывать и ситуацию, и интересы системы в целом;
- быть адресным, то есть нацеленным на конкретных исполнителей с указанием сроков и ресурсов;
- быть реализованным, ибо любое, даже самое великолепное решение ничего ровным счетом не стоит, если оно не выполнено.

Технологический процесс принятия и реализации решения (технология управления) состоит из ряда последовательных этапов (см. рис.1.8.), число которых может быть различно. Все зависит от уровня их детализации и степени совмещения.

В приведенных источниках изложены не только этапы и содержание всего рассматриваемого процесса, но и теория принятия решений, с которой

мы уже знакомы из общего курса менеджмента. Здесь лишь уместно отметить, что циклы управления, повторяясь, как бы поднимаются вверх по спирали, продвигая систему к поставленной цели. Информация о достижении данной цели служит основой для разработки новых решений, новых целей и так до бесконечности (пока существует система).

Следует заметить, что система управления "перерабатывает" не одно решение. Их множество. Они различны по сложности, продолжительности выработки и реализации. Решения могут вестись параллельно и пересекаться между собой, носить даже конкурирующий характер, что, конечно, сильно усложняет вопросы управления. Тут то и должны проявляться способности и искусство операционного менеджера. От того, какое решение, когда и как примет менеджер, руководитель зачастую зависит успех деятельности или сама судьба фирмы.

Поэтому менеджер в своей работе должен умело сочетать личные возможности с возможностями коллег, способностями всего коллектива к совместной работе. Менеджер также должен опираться на имеющиеся на предприятии технические средства, от качества которых зависит как прямая, так и обратная связь с объектами управления.

Совокупность различных технических средств, предназначенных для оснащения умственного труда по управлению производством, *составляет технику управления.*

Средства механизации и автоматизации управленческого и инженерно-технического труда называют оргтехникой, роль которой исключительно велика, особенно в получении, хранении, переработке и передачи информации. Оргтехника подразделяется на:

- средства составления текстовых документов;
- средства копирования и размножения документов;
- средства обработки документов;
- средства хранения, поиска и транспортировки документов;
- средства административно-производственной связи и сигнализации;

- специальная офисная мебель и оборудование для служебных помещений.
- специальная офисная мебель и оборудование для служебных помещений.

В последнее время ранее разработанные составляющие оргтехники на крупных предприятиях объединяются в специальные комплексы технических средств (КТС), которые представляют собой совокупность взаимосвязанных единым управлением технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации.

В связи с этим эффект применения КТС в службе управления должен определяться не снижением эксплуатационных расходов, а улучшением экономических показателей работы службы в целом.

Важнейшей задачей проектирования технического обеспечения службы управления является выбор технических средств с учетом затрат на их приобретение и использование для выполнения конкретного вида работ (одно функциональные и многофункциональные технические средства).

Применение экономико-математических методов, массовая компьютеризация создают новые возможности для решения комплекса задач в системе управления. Создаются новые *системы автоматизированной обработки информации* (САОИ) как базового элемента организационно-управленческой структуры системы управления в условиях как централизованной, так и децентрализованной обработки данных.

Применение САОИ открывает возможность использования для обработки данных режима диалога, что позволяет вести работу в реальном масштабе времени с контролем хода вычислений. В результате пользователь может устранять возможные ошибки и своевременно принимать управленческие решения.

3.2.Производственная (операционная) система и ее основные функции

Понятие "операционная система" заимствована из зарубежных источников и, в первую очередь, американских. В отечественной науке управления

существует выражение "производственный процесс", "система производства", которые, на наш взгляд, точнее отражают сущность изучаемого явления. По признанию самих авторов термины "операции" и "производство" взаимозаменяемы. При этом под производством они понимают выпуск товаров и переработку сырья, а термин " операции" шире, он включает не только производство товаров, но и предоставление услуг, видов деятельности, входящих в операционную функцию[8].

Согласно концепции указанных авторов, "операционная функция включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду". И далее: "функцию операций имеют все организации, иначе они просто не могут существовать". Если в данном суждении термин "операция" заменить словом "производство", что соответствует мнению самих авторов, то все становится абсолютно верным, а приведенная ниже схема (рис.1.9) никоим образом не вступает в противоречие с подходом, изложенным в работе [8][2].

Как видно из приведенного рисунка, производственная система состоит из трех основных подсистем – перерабатывающей, обеспечения и планирования.

Перерабатывающая подсистема является доминирующей и выполняет производственную работу, непосредственно связанную с превращением входных параметров в выходные результаты (продукты или услуги). Так, например, для строительной фирмы основными результатами ее деятельности является готовое здание или сооружение, переданное заказчику и введенное в эксплуатацию. Поступающие материалы, детали и конструкции перерабатываются данной подсистемой. Она требует значительных капитальных вложений, определенного количества трудовых и материальных ресурсов, затрат на эксплуатацию машин и механизмов по основному производству. Весомая доля затрат падает на всевозможные временные здания и сооружения, необходимые для подготовки и осуществления строительства.

[2] Интересующихся полемикой по данному вопросу рекомендуем обратиться к авторам

Строительство потребляет значительное количество различных видов энергии, воды, велики транспортные расходы, поэтому подсистема обеспечения играет исключительно важную роль. Подсистема обеспечения не связана напрямую с производством выхода, но выполняет важные функции обеспечения бесперебойной работы перерабатывающей подсистемы.

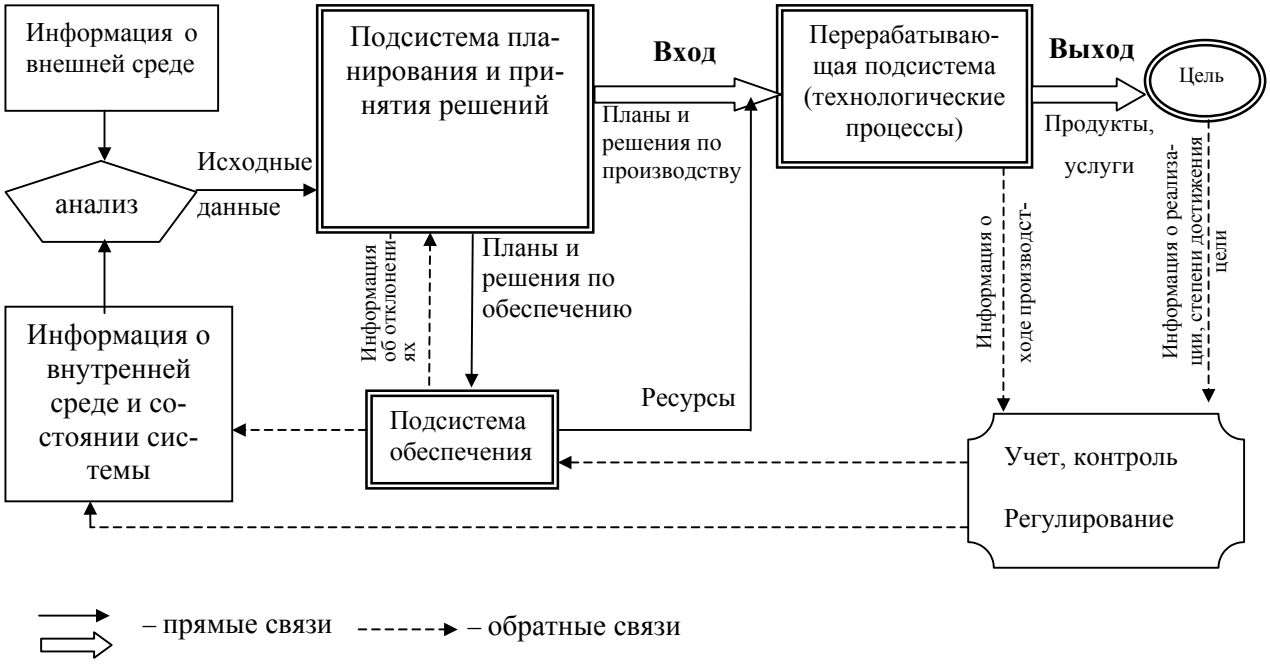


Рис.1.9. Блок-схема производственной системы

Строительство, к примеру, в настоящее время потребляет продукцию всех отраслей народного хозяйства, использует свыше 26 тысяч наименований изделий и материалов, производимых различными предприятиями страны.

Особую роль играет транспорт, призванный обеспечивать стройки огромным количеством материальных ресурсов. При этом могут быть задействованы все виды имеющегося транспорта – железнодорожный, автомобильный, водный, трубопроводный, тракторный и даже воздушный.

Следует иметь ввиду, что часто функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения в одной организации, может быть составляющей величиной или полностью перерабатывающей подсистемой в другой системе. Так, например, проектная организация разрабатывает стройкам необходимую

проектно-сметную документацию (ПСД) и играет роль обеспечивающей подсистемы. В то же время внутри фирмы - проектировщика подразделения, разрабатывающие ПСД, играют роль перерабатывающей подсистемы. То же самое можно сказать о транспорте, банках, предприятиях оптовой торговли, субподрядных организациях и т.д.

Система планирования и контроля получает от перерабатывающей подсистемы информацию о ее состоянии, системы в целом, состоянии незавершенного производства. Информация поступает из внутренней среды организации о результатах анализа, результатов за отчетный период, целях, политике фирмы, ходе производства, отклонениях от графика и т.п.

Информация о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденции развития технологии, нормативных актах, конкурентах и других факторах поступает из внешней среды. Подсистема планирования и контроля должна обработать весь объем этой большой и достаточно сложной информации и выдать решение по организации и корректировке работы перерабатывающей подсистемы.

Конкретные вопросы, подлежащие решению, как правило, включают планирование производственной мощности, планирование производственного процесса, управление материально - производственными запасами, контроль производства и качества выпускаемой продукции.

Многочисленные обязанности операционных (производственных) менеджеров можно разбить на три основные группы:

1. Участие в разработке и реализация общей стратегии фирмы и основных направлений ее деятельности.
2. Разработка и внедрение производственной системы, включающей разработку производственного процесса, решение о месторасположении производственных мощностей, проектирование работы предприятия, проектирование продукта, введение стандартов и норм на выполнение объемов работ.

3. Планирование и контроль текущего функционирования системы, проектирование производства работ (ППР).

Как видно из вышеизложенного, управляющему операциями (производством) приходится иметь дело с большими объемами информации. Он должен мыслить аналитически, иметь способность к восприятию и оценке новых технологий, уметь быстро и своевременно принимать необходимые управленческие решения.

В выполнении управленческих функций обычно занято больше людей, чем в любой другой области, так как именно люди, в конечном счете, определяют успех или неудачу любой производственной системы. Таким образом, управляющий операциями должен обладать и уметь пользоваться широким арсеналом знаний и навыков в области анализа, системотехники, технологии, а также поведенческих и социальных наук.

Для того, чтобы лучше понять задачи и сложности, стоящие перед управляющим производством, необходимо рассмотреть основные организационно-технологические компоненты управляемых переменных в организации.

3.3. Организационно-технологические компоненты управляемых переменных

Важную группу внутренних управляемых переменных представляет собой *технология*, *структура организации* и её *функциональные зоны*.

Как известно, основным компонентом *технологии* является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются в желаемый на выходе продукт. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий и роботизации. Однако, это вовсе не означает, что технологии замерли, стабилизировались на каком-то уровне. Любой переход на но-

вый продукт, как правило, влечёт за собой если не полное, то частичное изменение процесса, оборудования, исходных материалов.

Любая технология имеет свой жизненный цикл, как правило, совпадающий с жизненным циклом изделия. Окончание жизненного цикла технологии или её преждевременный уход, прекращение функционирования, заставляет руководство искать ей замену, путём НИОКР, покупки патентов или лицензий. Так или иначе, рано или поздно технология в каждой организации меняются и служат достижению определённых целей.

Люди окончательно определяют пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. При этом надо помнить, что часто руководство фирмы в силу разных причин не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления технологических изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Поэтому информационное обеспечение при выборе технологий играет важнейшую роль.

Другим важнейшим компонентом данной переменной является *взаимозависимость* работ в организации. Данная характеристика определяет степень, с которой осуществляется взаимодействие между различными работниками, группами и подразделениями, в соответствии с поставленными целями.

Взаимозависимость на производстве может проявляться в трёх видах: последовательная, связанная и групповая.

Последовательная (конвейерная, поточная) *взаимозависимость* проявляется тогда, когда технология построена по такому принципу. Прежде чем другой работник приступит к работе, первый должен выполнить ряд операций, позволяющих сделать это. В этом случае результат окончания работы одного работника является исходным положением для начала трудового процесса другого.

Связанная взаимозависимость представляет собой ситуацию, когда конец работы одного исполнителя становится началом работы другого, и на-

оборот. Такой тип взаимодействия требует особой чёткости и преемственности в выполняемом процессе.

Групповая взаимозависимость проявляется при одновременном участии всех сторон в данном действии и как бы включает в себя предыдущие взаимозависимости вместе. Групповой подход требует от участников большой степени сотрудничества и взаимодействия, эффективных коммуникаций и умения принимать групповые решения.

Особую значимость взаимозависимость приобретает между различными подразделениями компаний, направленными на достижение единой цели. Причём месторасположение этих подразделений, их специализация, объёмы работ и управления могут быть самыми различными, что диктует ту или иную структуры фирмы.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных зон (областей), построенные в такой фирме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей компании.

Решение о выборе структуры организации почти всегда принимается руководством высшего звена. В малых фирмах структурное членение организации и их взаимосвязи, устанавливает руководитель, которые, как правило, формируются в соответствии с его стилем и приёмами управления. Изменения структур в организациях, чаще всего происходит при выборе новых технологий и связано, в первую очередь, со стратегическим планированием и его реализацией.

На формирование той или иной структуры значительное воздействие оказывает специализированное разделение труда, то есть закрепление данной работы за специалистом, который лучше всех способен её выполнить с точки зрения организации как единого целого.

Не вдаваясь в подробности, связанные со специализацией (данный вопрос рассматривался ранее и в других дисциплинах), отметим лишь то обстоятельство, что во всех современных организациях имеет место горизонтальное разделение труда как первооснова специализации. Необходимость

разделения труда в организации по функциональным зонам не только по горизонтали, но и по вертикали определяет основную структуру организации и в значительной степени – возможности её успешной деятельности.

Структурное членение организации показывает, что на каждом иерархическом уровне могут быть свои горизонтальные многоуровневые связи, имеющие своё иерархическое (в частности, горизонтальное и вертикальное) деление. Изменения в структуре на более высокой ступени (уровне) автоматически влечёт за собой изменения нижележащих уровней иерархии, что, в свою очередь, изменяет качественное состояние горизонтальных связей уровня.

Иерархия пронизывает всю организацию. Лицо, находящееся на высшей ступени управления может иметь в своём подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители могут иметь, в свою очередь, несколько подчинённых им линейных руководителей и т.д. Структурное членение может быть и сложнее и проще. Всё зависит от мощности фирма, объёмов выполняемых работ и объёма управления.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится актуальной при чётком делении по горизонтали и вертикали. Без чётких, надёжных коммуникаций и соответствующей координации, люди не смогут выполнять работу сообща, так как различные уровни иерархии, функциональные зоны и отдельные лица могут легко сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не интересах организации в целом.

3.4. Взаимовлияние переменных и закон самосохранения организации

Как показали рассуждения, приведённые ранее, изменения цели организации автоматически влечёт за собой последовательное изменение всей цепочки рассмотренных важнейших внутренних переменных. В то же время выделение отдельных ресурсов, релевантных событию, вызывает определён-

ные изменения в динамических связях составляющих переменных системы. Так, например, выделение каких-либо дополнительных материалов обязательно повлечёт за собой изменение финансовых ресурсов, изменение состава исполнителей, что вызывает изменение заданий, структурных преобразований, функциональных зон системы. А те же изменения в большем масштабе могут повлечь изменения не только упомянутых переменных, но и в целом фирмы.

Ресурсы в процессе управления выполняют определённые функции, взаимодействуя между собой. С каждым действием связано два события:

- начало действия,
- окончание действия.

Так, действие обслуживания клиента кассиром связано с событиями «Начало обслуживания» и «Окончание обслуживания». Эти события разнесены во времени, причём длительность действия, как правило, является случайной величиной, зависящей от многих причин: вид обслуживания, усталость работника, внешние помехи, увлечение разговором и др. Примерами действий для производственного участка служат работа по транспортировке заготовки, обработка детали, переналадка станка и т.д.[10].

Действие, как правило, представляет собой целенаправленное мероприятие, выполняемое под воздействием управления и направленное на выполнение отдельных заданий по достижению поставленной цели. Поэтому действие планируется и может находиться в следующих состояниях:

- запланировано,
- начато,
- окончено,
- прервано по какой-либо причине.

При успешном окончании действия можно считать, что поставленная цель достигнута. Однако неудача может привести к таким изменениям в организации или системе управления, которые нарушают установившуюся сбалансированность составляющих системы. Такие изменения в системе могут

вывести ее из под контроля и привести организацию к кризису. Это часто происходит под давлением агрессивных факторов внешней среды, превышающих внутреннее противодействие фирмы. Значит, сбалансированность внутренних переменных и их сила должна успешно противостоять внешним воздействиям.

В аналитическом виде данное положение можно выразить следующим образом:

$$\sum_{i=1}^{n} Ri > \sum_{i=1}^{n} (V_{1i} + V_{2i}), \qquad (1.1)$$

где Ri – потенциал организации в i-ой области (ресурсы, организационные взаимоотношения, экономическая политика) способствующий её развитию;
V_{1i} – разрушительные внешние воздействия;
V_{2i} – разрушительные внутренние воздействия.

Теоретической основой приведенного выражения является закон самосохранения: *каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой имеющийся в наличии потенциал* [11].

Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации, должна быть больше суммы внешних и разрушительных внутренних ресурсов. Иногда левую часть в формуле (1) называют «энергией убеждённости», а правую часть – «энергией ликвидации».

Величины V_{1i} и V_{2i} могут влиять на организацию как позитивно, так и негативно. Например, конкуренты желают вытеснить компанию с её сегмента рынка и затрачивают на это финансы и время. Возможны три варианта развития событий:

- у компании нет ресурсов для противостояния и она терпит существенные убытки или ликвидируется;
- компания имеет достаточное количество ресурсов, чтобы остаться на своих позициях;
- жёсткий нажим на компанию со стороны конкурентов активизирует её деятельность, повышает суммарный потенциал компании настолько,

что она либо остаётся на рынке с новой продукцией, либо расширяет сегмент рынка с прежней продукцией.

При позитивном влиянии параметры V_{1i} и V_{2i} увеличивают как энергию удержания, так и энергию ликвидации, при негативном – увеличивают только энергию ликвидации.

Таким образом, в компании под воздействием любых внешних или внутренних возмущений результаты деятельности организации могут быть различны. Они могут быть либо созидательными, либо разрушительными. Поэтому данное обстоятельство необходимо всегда учитывать не только при выборе объективно назревшего решения, но и при необходимости прогнозировать возможные последствия реализации принятого управленческого решения в условиях ситуационного управления.

3.5.Необходимость и проблемы применения ситуационного менеджмента

Как уже указывалось в предыдущих главах, в любой момент существует опасность возникновения проблемных ситуаций, даже тогда, когда кризис не наблюдается, когда его фактически нет. Это определяется тем, что в управлении всегда существует риск, что социально-экономическая система развивается циклично, что меняется соотношение управляемых и неуправляемых процессов, изменяются человек, его потребности и интересы.

Управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда готово к появлению непредвиденных проблемных ситуаций и направлено на восстановление статус-кво.

Ситуационное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий ее устранения и использования полученного опыта для последующего развития.

Возможность ситуационного 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, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Кроме того, возможность ситуационного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы [1].

Необходимость ситуационного управления определяется целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляет искать и находить новые средства ситуационного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии или реконструкции основных фондов. Так, атомная энергетика – область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь ситуационное управление выражается в необходимости повышения профессионализма технического персонала, укреплении дисциплины, поиске новых технологий и пр.

Проблематика ситуационного управления обширна и разнообразна. Всю совокупность проблем можно представить четырьмя группами.

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это непростое дело – своевременно увидеть наступление проблемных ситуаций, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит предотвращение грядущих опасностей. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления.

Но не все проблемы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период наступления проблемной ситуации, способствует выходу из нее и ликвидации негативных последствия последствий.

Вторая группа проблем ситуационного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это, прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях проявившейся ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом ситуационном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии. Это требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, множество социально-психологических проблем.

Проблематику ситуационного управления можно представить. в самом общем виде (третья группа проблем) проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений.

Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые могут способствовать выводу организации из опасной ситуации.

Четвертая группа проблем включает социально психологические аспекты и конфликтологию, а также селекцию персонала, которая всегда сопровождает проблемные ситуации. Нельзя упускать из структуры ситуационного управления и проблемы инвестирования превентивных (предупреждающих) мер, а также проблем банкротства и санации предприятий.

Ситуационное управление составом своих типичных проблем отражает то, что оно является особым видом управления, обладающим как общими для менеджмента чертами, так и специфическими его характеристиками, что еще раз подчеркивает необходимость его изучения и применения.

Выводы по разделу

1. Важным фактором, оказывающим воздействие на первичные звенья экономики (предприятия) в настоящее время – это общесистемный кризис государственного управления, который охватывает технический базис, экономику, социальную сферу, политику, право и т.п. Эти структурные важнейшие элементы государства находятся в таком взаимном несоответствии, когда разбалансированность системы не может быть преодолена без соответствующих радикальных преобразований на макро уровне..
2. Система управления предприятием находится в тесной взаимосвязи со средой и испытывает воздействие различных факторов внешнего окружения (конкуренты, поставщики, потребители, рынок и т.д.), а также влияние внутренних факторов системы
3. Производство любого экономического продукта (товары, услуги, знания, информация) осуществляется через основную деятельность предприятия, называемую производственным процессом. Для осуществления этого процесса необходимы люди, материалы, информация, оборудование и денежные средства – ресурсы, которые с помощью определенных действий приводятся в движение в направлении, необходимом человеку. Основными управляемыми факторами производства являются: финансовые, трудовые, материальные, технологические и информационные ресурсы, без которых не может функционировать ни одно предприятие, учреждение, организация.
4. Система управления и ее функции направлены на достижение поставленных целей предприятия, совокупность которых в общем виде можно разделить на четыре группы: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные цели, которые, в свою очередь, могут быть разбиты на подцели в виде "дерева целей" и носят иерархический характер.
5. Цели предприятия достигаются путем ряда последовательных и совмещаемых между собой определенных видов деятельности – функций управления, основные из которых, по мнению западных специалистов (и некото-

рых отечественных), представляют: планирование, организация, мотивация и контроль. Однако с помощью перечисленных функций добиться достижения целей практически невозможно. Необходимы также: прогнозирование, регулирование, координация, руководство, учет и анализ (важнейшая функция – основа управления).

6. Технология управления – это непрерывный творческий процесс поддержки устойчивого режима функционирования системы путем принятия и реализации хозяйственных решений. К этому процессу сводится вся деятельность менеджера организации как субъекта управления своей системы. Технологический процесс управления состоит из ряда последовательных действий – этапов, кульминацией которых является принятие решения.
7. Информация в управлении является важнейшим ресурсом сознательной деятельности менеджера. Система обмена информацией представляет собой коммуникационный процесс. Различают коммуникации между предприятием и внешней средой, вертикальные и горизонтальные коммуникации внутри предприятия (как формальные, так и неформальные), к которым должны предъявляться требования надежности, скорости передачи, точности, рациональности.
8. Понятия «операционная система», «операционный менеджмент» заимствованы из зарубежных источников и, в первую очередь, американских. Эти понятия, видимо, необходимо исключить из употребления, чтобы не загромождать устоявшиеся понятия в отечественной науке такие как операция (часть технологического процесса) и производственный процесс, который определяется как «последовательная смена состояния предметов труда, в результате которого получают продукт труда – изделие, товар, услугу, идею, – необходимые человеку». А если уж существует производственный процесс, то управление им и есть производственный менеджмент.
9. Главной проблемой управления внутри организации, предприятия становится адекватность стимулов и форм взаимодействия параметров объекта и субъекта управления условиям и методам решения задач производства, его

эффективности. 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.

10. Для того, чтобы организация добилась успеха, руководитель должен уметь предвидеть возможность, вероятность появления тех или иных производственных ситуаций, быть готовым к ним и действовать адекватно сложившимся обстоятельствам. Адаптивность производственных предприятий может быть обеспечена лишь дополнением существующего механизма функционирования элементами ситуационного типа, обеспечивающими организационную, экономическую, техническую, возможность решения комплекса возникающих проблем.
11. Современная организация является открытой системой, зависящей от взаимообмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром. В этих условиях организация должна рассматриваться как некая система, совокупность параметров которой постоянно меняется под воздействием человека и внешней среды.
12. С помощью управления обеспечиваются организация, порядок, распределение труда, установление места и функций человека в трудовой деятельности, материальном и духовном производстве, распределении и потреблении. Научное управление предполагает активный процесс познания общественных закономерностей, тенденции развития и разработку соответствующей программы деятельности. Управлению подвержены и социальное поведение людей и социальные отношения вообще.
13. Внешняя среда организации состоит из множества элементов, неодинаково воздействующих на организацию с течением времени и представляет собой целый набор неуправляемых переменных величин. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения. Неопределённость среды является функцией имеющегося по конкретному

фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

14. Организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, отвечать её потребностям, чтобы обеспечивать выживание и достижение поставленных целей. В этих условиях внешнюю среду компании следует рассматривать не как источник постоянных угроз, а как союзника в эффективной работе организации.

Основные термины и понятия

Социально-политический конфликт
Государственное вмешательство
Ригидность
Ситуация
Ситуационный менеджмент
Симптомы
Причины, факторы ситуаций
Принципы менеджмента
Объектные параметры
Субъектные параметры
Методы менеджмента
Экономические методы управления
Административные методы управления
Социально-психологические методы управления
Коммуникации
Цели
Объекты менеджмента
Функции менеджмента
Производственный процесс
Прозводственная система
Технология управления,
Техника управления
Производственная функция
Производственные подсистемы
Закон самосохранения
ГТС
КТС, САОИ
Энергия убежденности,
Энергия ликвидации
Перерабатывающая подсистема, Подсистема обеспечения
Конфликтология

Вопросы для самоконтроля

1. Когда и почему появилась возможность экономических кризисов?
2. Назовите основные причины экономических кризисов.
3. Что такое фазы циклов и как они проявляются?
4. Каковы виды экономических кризисов Вы знаете?
6. Какова роль государства в теории кризисов?
7. Какие виды государственных воздействий Вы знаете?
7. Что такое социально-экономический конфликт?

8. Каким образом проявляется «кризис государственной власти»?
9. Каковы меры преодоления современного кризиса на макро уровне?
10. Что такое жизненный цикл предприятия?
11. В чем заключается сущность закона самосохранения организации?
12. Какова роль и назначение ситуационного менеджмента?
13. Что является базой ситуационного менеджмента?
14. Отчего зависит появление проблемных ситуаций на производстве?
15. Каковы внешние причины появления проблемных ситуаций?
16. Какие внутренние факторы могут привести к появлению кризиса?
17. Что такое внутренние переменные организации?
18. Что такое производственная система?
19. Какие основные элементы характеризуют производственную систему?
20. В чем заключается сущность производственной функции?
21. Что такое техника и технология управления?
22. В чем состоит разница между технологией управления и процессом управления?
23. Что служит в организации объектом управления?
24. Что такое энергия убежденности и энергия ликвидации? Как Вы это понимаете?
25. Назовите основные составляющие техники управления?
26. Каковы перспективы развития техники управления?
27. Каковы основные методы управления Вы знаете?
28. Какой метод управления на Ваш взгляд наиболее эффективен?
29. Каким образом в организации передается информация?
30. Что служит «транспортным» средством для передачи информации?
31. Что собой представляет конфликтология?
32. Каковы на Ваш взгляд перспективы развития конфликтологии?
33. В чем различие между симптомами и причинами появления проблемных ситуаций? Поясните в этой связи роль факторов.

Раздел 2. Основы ситуационного менеджмента и его задачи

Глава 4. Ситуационный подход к управлению организацией

4.1 Функциональные и ситуационные задачи управления

Возникающие в практике управления задачи, по своей сути, являются либо функциональными, либо ситуационными.

Функциональные (стабильные) задачи определяются сложившимся разделением труда в производстве и управлении.

Ситуационные задачи – являются следствием нарушений взаимодействия специализированных подсистем и элементов организации под воздействием дестабилизирующих факторов производства.

Наличие двух классов задач в управлении вполне закономерно: являясь социально-экономическими системами, они не могут быть описаны лишь стабильными характеристиками. Слишком сложными и многообразными являются современные задачи и объекты управления, слишком изменчива внутренняя и внешняя среда организации.

Главным является то обстоятельство, что производственной фирмой, как развивающейся целенаправленной системой, невозможно эффективно управлять, если она имеет лишь жестко специализированную структуру и постоянно повторяющиеся виды работ по управлению.

Динамичность производственной организации, ее способность реализовать изменяющиеся цели управления могут быть обеспечены только наличием и взаимодействием двух элементов структуры управления.

Следовательно, адаптивность производственного предприятия может быть обеспечена лишь дополнением существующего механизма функционирования элементами ситуационного типа, обеспечивающи-

ми организационно, экономически, технически возможность решения комплекса возникающих проблем. Иначе говоря, часть элементов системы управления должна формироваться исходя из процессов функциональной специализации управленческих работ, другая часть, должна иметь проблемно-ориентированный (ситуационный) характер. Причем ситуационные элементы организации могут формироваться и как временные.

При этом неправильно было бы думать, что ситуационное управление носит лишь текущий, оперативный характер. Понятие оперативности весьма относительно: то что для системы управления более высокого уровня иерархии является оперативной проблемой, для подчиненной производственной структуры может иметь перспективный, стратегический характер. Текущие проблемы инновационного управления, как правило, являются стратегическими для производственного менеджмента. В свою очередь, характер проведения стратегических изменений сегодня также может быть подвергнут ситуационным испытаниям, что, безусловно, скажется на предприятии в перспективе. Поэтому ситуации возникают на всех этапах и стадиях управления и носят взаимосвязанный характер.

Ситуация, в общем случае, – это далеко не всегда отрицательное явление в жизни организации. Она лишь характеризует сложившееся состояние дел в организации на данный момент и, если она достоверна, то может быть удовлетворительной неудовлетворительной с точки зрения субъекта управления – руководителя. В последнем случае ситуация становится проблемой, она характеризует реальное несовпадение желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъекта.

Одна и та же проблемная ситуация может быть сформулирована как различные проблемы. Каждая из них может иметь свои пути и методы

решения. Например, в городе очень высокая напряженность пассажиро-перевозок в утренние и вечерние часы. Эту ситуацию можно выразить в виде несколько совершенно разных проблем:

- не хватает транспортных средств;
- нерационально организованы маршруты пассажирского транспорта;
- нерационально расселены жители по отношению к месту их работы.

Решение этих проблем потребует совершенно различных ресурсов, как по объему, так и по составу, породит неодинаковые управленческие воздействия.

Решение тех или иных управленческих проблем, в значительной мере, зависит от их формулировок, которые в общем виде можно назвать субъектными и объектными. Часто субъектные проблемы нижестоящего уровня выступают как объектные для вышестоящего уровня.

Объектные проблемы – это, по сути то, что необходимо рассмотреть субъекту управления для принятия решения. Действия руководства по принятию решения и процесс функционального его прохождения представлен на рисунке 2.1.

Рис.2.1. Процесс функционального управления

В случае превышения допустимых отклонений функционирования системы от запланированного графика, то есть реакции блока «Функции

управления» (где «сработала» функция контроля), управление происходит по ситуационной схеме (рис. 2.2.)

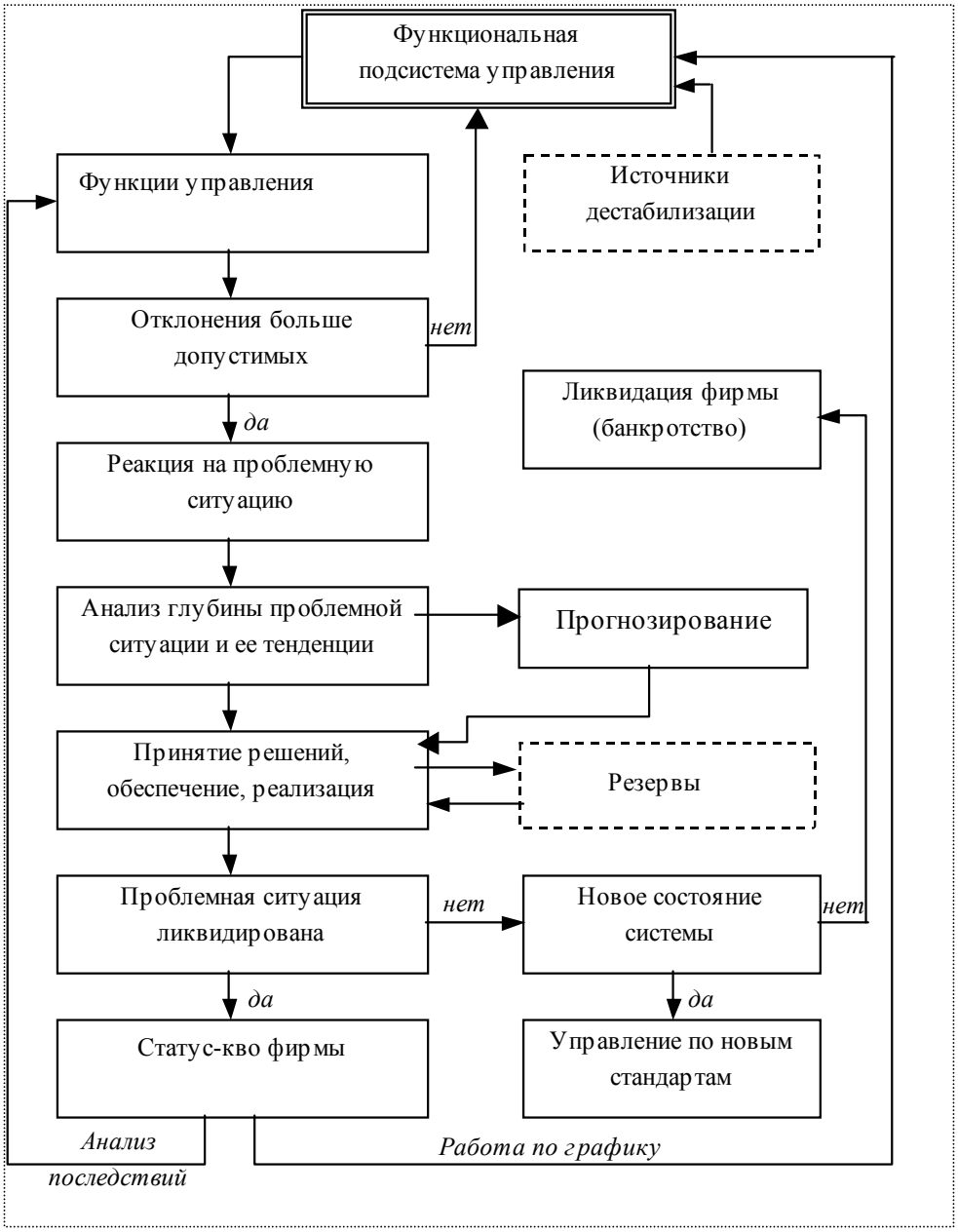


Рис.2.2. Укрупненная технологическая схема управления по ситуации

Как видно из приведенной схемы, превышение допустимых отклонений от заранее определенных пределов означает, что производственная система выходит из «нормы» и вступает в какую-то фазу опасную для предприятия, с которой функциональными мерами регулирующего и координирующего характера не справиться. Необходимы меры кардинального воздействия, способные переломить наступившую опасную ситуацию, не давать ей развиваться и, по

возможности, вернуть нарушенное производство на запланированный путь.

В общем случае, развитие проблемной ситуации, согласно данной схеме (см. рис.2.2), может происходить по трем вариантам.

Первый вариант. Благодаря своевременным и решительным мерам разрушающее систему развитие ситуации приостановлено, а затем ценой определенных усилий возвращено на запланированный путь достижения цели фирмы, то есть восстановлен статус-кво производственно-экономического механизма системы. Дальнейшее управление производственным процессом продолжается по функциональной схеме управления (см. рис.2.1).

Второй вариант. Первичными мерами ситуационного управления не удалось удержать ситуацию под контролем. Развитие ситуации приняло кризисный характер. Возможные средства его ликвидации не принесли должного результата или недостаточны, или же вообще не имеют экономического, технического или технологического смысла стабилизации запланированного производства. Система функционирования предприятия еще не разрушена, но уже носит опасный, чрезвычайный (или на грани этого), характер, и руководство принимает решение перехода производства или полностью фирмы на новый путь, который дает системе качественно новое состояние, отличное от прежнего. Это новое состояние может потребовать разработки новых планов, стандартов, но дает, в общем случае, благоприятный результат.

Третий вариант. Самый неблагоприятный исход для предприятия наступает тогда, когда все усилия антикризисного характера не сработали и чрезвычайные меры по спасению предприятия не принесли желаемых результатов. Кризис принял необратимую разрушительную форму и привел предприятие к полному развалу или банкротству.

Представленные сценарием развития ситуации и антикризисного управления носят гипотетический характер и нуждаются в детализации и конкретизации ряда положений, которые могут быть рассмотрены после некоторых предпосылок, рассуждений и анализа на базе предлагаемой концепции ситуационного менеджмента.

4.2. Концепции ситуационного менеджмента

Понятие ситуационного управления впервые было введено в научный оборот американским ученым Р. Моклером. Как отмечает Л.И. Евенко, наиболее значительными результатами разработок в области ситуационного менеджмента в США являются выводы о том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от объективных условий деятельности предприятия [12].

В рамках ситуационных теорий – и это соответствует реальности, такие организации рассматриваются в качестве открытых, активно взаимодействующих с внешней средой систем.

Исследования в этом направлении в США ведутся более 30 лет. Примерно в тоже время работали и наши ученые (60-70^{е}гг): Д.Д. Поспелов, Д.И. Гвишиани, Г.Х. Попов и др.[13]

Одна из задач ситуационного подхода – понять, как организация реагирует на меняющиеся условия и специфические обстоятельства и каким образом можно формировать типы организаций, системы и процессы управления, наиболее соответствующие специфическим ситуациям.

Необходимо отметить, что до сегодняшнего времени многие аспекты ситуационного менеджмента не разработаны, нет и методов и примеров ситуационного управления, отсутствует классификация ситуаций, а большинство работ авторов сводятся к эмпирике ситуа-

ций, то есть практическому разбору заранее составленных производственных ситуаций или, как их сейчас называют, – "Case study".

На основе разработанных и отрывочных материалов по ситуационному менеджменту необходимо попытаться ответить на ряд вопросов, позволяющих иметь хотя бы общее представление об этой весьма важной части общей системы менеджмента.

Какие же основные положения можно отметить в ситуационном управлении?

Наверное, прежде всего, необходимо представить те экономические категории, которые являются основными составляющими, компонентами изучаемой проблемы. Рассмотрим их и дадим краткие суждения по каждой категории с точки зрения автора и на основе имеющегося материала, разработанного ранее различными исследованиями.

Наличие и проявление системной взаимосвязи элементов организации (как открытой системы) с ее внешней средой однозначно приводит к выводу о закономерности возникновения причинно следственной связи в возникновении ситуаций. Следовательно, существует, в принципе, возможность качественного выявления этих взаимосвязей, что позволит хотя бы в первом приближении выполнить классификацию возникающих ситуаций, проявляющихся в пространстве и времени.

Анализ упорядоченных ситуаций и масштаба их развития позволит: во-первых – предугадать, предвидеть появление той или иной ситуации; во-вторых – качественно и количественно ее оценить; а в-третьих, своевременно ее разрешить с наименьшими потерями для организации.

Один из таких путей разрешения проблемных ситуаций фрагментарно очерчен автором с помощью рисунка 2 настоящей главы.

Базовыми элементами концепции ситуационного менеджмента являются следующие компоненты, подлежащие изучению, учету и применению:

1. Основные ситуационные факторы:
   - состояние внешней среды;
   - состояние внутренней среды в организации (качественно - количественный состав персонала, взаимоотношения, климат в коллективе, стили управления, культура, качество функций управления и их реализации, ресурсы и их взаимоувязка и т.п.).
2. Ситуационный подход к разработке управленческого решения, который ориентирован на изучение влияния каждый конкретной ситуации на систему производства. При этом вероятность появления стандартных одинаковых ситуаций (ввиду практически бесчисленного множества вариантов сочетания ситуационных фактов) крайне мало. Ситуации, при которых фактический ход производства работы значительно отличается от запланированного (превышает определенные пределы, установленные планы) на данный момент времени.
3. Существующая в организации технология принятия и реализации решения. Возможность создания ситуационной подсистемы управления.
4. Роль личности, индивидуальности стиля руководства социотехнической системы. Человеческий фактор.
5. Анализ ситуаций – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных обстоятельств (условий, ситуаций) его функционирования при разработке и реализации решения.

Поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность работы предприятия.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации более эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые перемены ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырех шаговый процесс [8].

- Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, систематического анализа, методов планирования и контроля и качественных методов принятия решения.
- Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции. Например, предложение увеличить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотиваций на какое-то время. Но если сравнить прирост затрат с полученными выгодами, станет очевидным, что такой путь может привести к разорению организации.
- Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
- Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы отрицательный наименьший эффект и таили бы меньше всего недостатков с конкретными ситуациями, тем самым обеспечи-

вая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

На основе изложенного, концепция решения ситуационных задач менеджмента состоит в следующем: каждому типу конкретной ситуации, возникающей в организации, должна соответствовать своя последовательность процедуры управления с ее информационным обеспечением, специфические формы взаимодействия элементов организации, свои критерии и методы принятия решений, а также свои объекты реализации управленческих взаимодействий. Этим обеспечивается возможность адаптации структуры управления к динамически меняющимся условиях функционирования предприятия, внешней среды и ее элементов.

Таким образом, концепция состоит в разработке комплекса методов и средств, направленных на выявление и решение проблем, возникающих на всех этапах функционирования производственной системы.

4.3. Сущность, источники и причины появления проблемных ситуаций

Кризисная ситуация – переломный момент в функционировании любой системы, в процессе которого она подвергается воздействию извне или изнутри, требующему качественно нового реагирования со стороны этой системы.

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

Приведенный перечень может быть увеличен или уменьшен – не в этом суть вопроса. Главное то, что основная задача ситуационного менеджмента заключается в недопущении появления кризисных ситуаций вообще, а в крайнем случае – в эффективной и быстрой его локализации и устранении. Затраты времени и средств на заблаговременное создание резервных (ситуационных) систем управления, подготовки антикризисных мероприятий, создание необходимых резервов становятся часто более выгодным, чем малоэффективные постепенные (порой ошибочные) действия менеджеров по преодолению кризиса на основе предыдущего опыта, интуиции и энтузиазма.

Отсюда вытекает еще одна задача, в которой необходимо рассматривать проблемы уменьшения и оптимизации запасов сырья и материалов.

Сложность и многоплановость ситуационного менеджмента очевидна. К сказанному, для убедительности, можно добавить еще тот факт, что на процесс управления, воздействует множество факторов, обладающих синергетическим эффектом (когда 2+2=5 или равно -3), то есть заранее невозможно предсказать результаты их воздействия. Одни из этих факторов могут способствовать, другие разрушать те или иные действия руководителя по достижению запланированных результатов. Причем, в разные отрезки времени сила этих воздействий неодинакова. Больше того, некоторые факторы вообще могут менять знак, что еще дополнительно расширяет неопределенность при принятии решений. В этом случае, как нигде, необходимо творческое мышление руководителя: «А что будет, если ...», то есть умение предвидеть заранее появление различных практических ситуаций и, что, особенно важно, – возможные последствия их развития.

Кроме того, сам руководитель, менеджер, его личные качества, стиль управления и психологический климат в коллективе, которые подвержены изменениям, – могут привести к ошибочным решениям и действиям. Поэтому, одной из задач ситуационного менеджмента является обеспечение хороших функциональных результатов – запланированных или случайных, с по-

мощью здоровой организации (т.е. коллектива, работающего в благоприятной социально-психологической атмосфере).

Из данного обстоятельства становится очевидным формулирование главной задачи ситуационного менеджмента социотехнических систем, которая заключается в нахождении надлежащего баланса между требованиями, выдвигаемыми ситуацией и личными качествами руководителя (как субъекта управления), с учетом зрелости (компетентности, опытности) и готовности коллектива к сотрудничеству.

Для глубокого понимания сущности рассматриваемого явления – ситуации, – было бы весьма желательным выявить источники и причины ее появления, а также факторы (хотя бы основные), в наибольшей степени воздействующие на организацию и ее систему управления.

Если руководствоваться данными толкового словаря, то слово «источник» означает:

1. То, что дает начало чему-нибудь;
2. То, откуда исходит что-нибудь. Слово «причина» истолковывается как «явление», вызывающее (обуславливающее) другое явление. Наверное, возможно (в первом приближении) конкретизировать и источники, и причины возникновения ситуаций.

В обобщенном виде *источниками* кризисных (проблемных) *ситуаций* могут быть:

- природные явления;
- экологические проблемы;
- производственно-технические (техногенные) процессы;
- государственная и международная политика;
- финансово-экономическая деятельность;
- социально-психологические отношения.

Причинами кризисных (проблемных) ситуаций могут являться факторы внутреннего и внешнего происхождения.

Внешние:

- недостаточный уровень наших знаний о возможностях предупреждения и преодоления вероятного кризиса;
- нарушение или неустойчивость существующих и новых социально-политических, хозяйственных, экономических, культурно-психологических образований и механизмов;
- случайные отклонения, просчеты и ошибки инженерного, конструкторского, управленческого или политического характера;
- преднамеренные действия конкурентов, поставщиков, потребителей, властей, общественных организаций и других структур ближнего и дальнего окружения (прямого и косвенного воздействия);
- структурные изменения в обществе и изменения политического свойства;
- социальные потрясения и мероприятия, проводимые профсоюзным движением;
- миграция населения и положение на рынке рабочей силы;
- новые открытия и технологии;
- промышленный шпионаж и утечка информации, составляющей коммерческую тайну фирмы;
- действия средств массовой информации и распространение компрометирующих слухов, информации и других материалов, подрывающих имидж фирмы;
- аварии, техногенные и стихийные бедствия, а также другие катаклизмы экстраординарного характера;
- погодные условия.

Внутренние:

- конфликтные ситуации производственного и социально-психологического характера;
- нарушение правил охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности;

- промежуточные действия в отношении личности и организации;
- смена руководства;
- расширение или сокращение деятельности организации;
- увольнение или прием новых работников;
- действия влиятельных лиц (содействующих или мешающих работе);
- поломки машин и аварии на производстве;
- перегрузка, стрессы, болезни и отпуска работников;
- стили и методы руководства коллективом;
- ошибочные действия руководства в производстве, социальной политике и т.д.

Приведенный перечень причин и факторов можно, конечно, продолжить. Их подразделение на внешние и внутренние – весьма относительное. Глубина и степень влияния факторов на образование тех или иных ситуаций различна, природа возникновения носит также разносторонний характер, поэтому есть прямой смысл рассмотреть данное обстоятельство более подробно.

4.4. Роль случая в изменении позиций фирмы на рынке

Случайными в рассматриваемом контексте могут быть события, которые имеют мало общего с условиями развития экономики страны. На эти события, как правило, не могут влиять ни фирмы, ни правительство. К наиболее важным событиям такого рода можно отнести:

- изобретательство;
- крупные технологические сдвиги (прорывы);
- резкие изменения цен на ресурсы (например, нефтяной шок);
- значительные изменения на мировых финансовых рынках или з обменных курсах (например, «черный вторник» на валютном рынке России либо девальвация рубля после 17 августа 1998 г.);
- всплески мирового или местного спроса;
- политические решения местных и зарубежных правительств;

- войны и другие форс мажорные обстоятельства.

Случайные события могут изменить позиции соперничающих фирм. Они могут свести на нет преимущество старых конкурентов и создать потенциал для новых фирм, способных заменить старые предприятия по достижении необходимого уровня конкурентоспособности в новых, изменившихся условиях.

Однако следует иметь в виду, что для того или иного «случайного» события в стране должны созреть благоприятные условия. Это означает, что детерминанты (свойства) «ромба» М. Портера такие условия способны создать (рис. 2.3.) [3] . Так, способность изобретения или идеи превращаться в конкурентное преимущество на мировом рынке в большой мере зависит от этого «ромба».

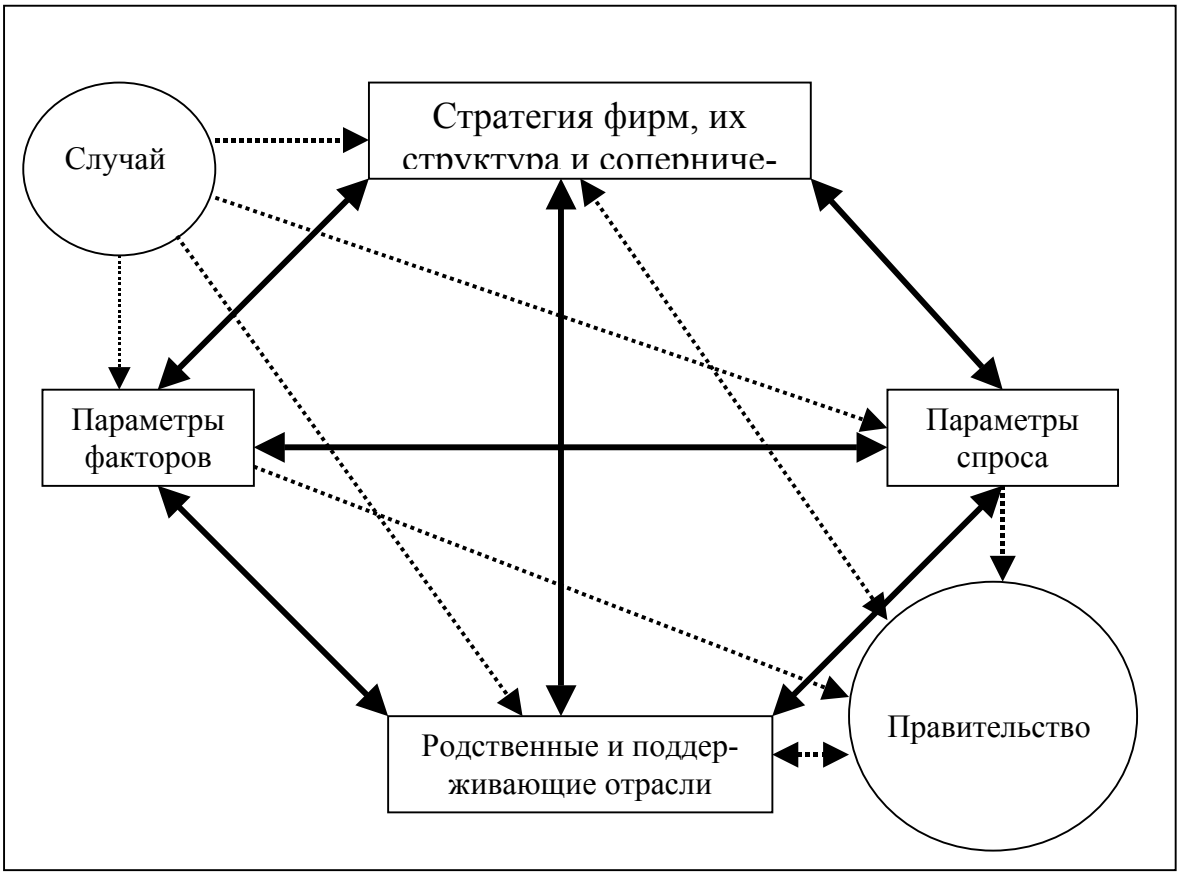


Рис. 2.3. Роль случая для развитого рынка в условиях конкурентного преимущества (по М.Портеру)

В общую систему детерминантов, как видно из рисунка, включены и действия правительства, роль которого для организации может быть как положительной так и отрицательной. Более того, для одних фирм одно и тоже действие правительства может быть позитивным, для других организаций – появление проблемных ситуаций.

Весьма интересным и поучительным примером влияния детерминанта «параметры факторов» и роли случая на возникновение конкурентоспособной отрасли промышленности является история открытия нейлона [3].

Эта история началась в 1927 году, когда концерн «Дюпон» решил поддержать программу фундаментальных исследований. В соответствии с главной целью программы, которая состояла в расширении научных знаний независимо от их непосредственной коммерческой ценности, концерн ассигновал около 250 тыс. долл. в год на осуществление ряда исследовательских программ в области химии. Этот факт следует рассматривать как пример инвестиций в создание общих факторов конкурентного преимущества, создавших предпосылки для возникновения изобретений или открытий.

Однако все, что последовало за этим, можно отнести к роли случая, происшедшего в 1930 году в ходе реализации указанной программы. Во время промывки сосудов для реакций, в которых был получен полиэфир, один из помощников руководителя работ обнаружил, что, вытаскивая из сосуда мешалку, он тянет на ней волокно. Он отметил необычайную гибкость и длину волокна, а также его замечательную способность к холодной протяжке.

Лаборатория предприняла дополнительные исследования. После многих опытных циклов в 1937 году было получено волокно для экспериментальной партии чулок. В 1938 году началось промышленное изготовление нейлона. С момента начала исследований до промышленного производства прошло одиннадцать лет.

Таким образом, исходное волокно было открыто совершенно случайно, более того, программу исследования чуть было вообще не прекратили до ее завершения. Но условия для такой «случайности» были созданы под влиянием детерминанта факторов производства, которые в данном случае хотя и «выбили фирму из колеи», но создали положительный и беспрецедентный результат для предприятия.

4.5. Факторы проблемных ситуаций и их воздействие

В управлении могут произойти кризисы любого рода:

- перемещение должностных лиц;
- падение курса иностранной или национальной валют;
- производство лекарства с разрушительным побочным эффектом;
- появление на рынке конкурирующего продукта, который сметает все остальные, становясь лидером;
- нововведение, благодаря которому продукт выходит из моды;
- нечестный управляющий, из-за которого дурная слава о компании попадает на страницы газет;
- пожар или наводнение;
- переход главных сотрудников управления в конкурирующую организацию и т.д. Этот перечень может быть продолжен.

Эти факторы и факторы, приведенные в этой главе, говорят о таком их многообразии, что многие исследователи в этой области практически прекратили их классифицировать, ограничиваясь, как было сказано выше, делением на внешние и внутренние. Правда, справедливости ради, необходимо заметить, что в работе [15] отмечалось стремление распределить факторы еще и по уровням иерархии:

- личности;
- группы;
- организации (предприятия);

- отрасли (региона);
- государства;
- межгосударственном уровне.

Однако, дальше приведенного автор не пошел и присоединился к мнению большинства исследователей, которые считают, что из практических целей руководители, менеджеры могут рассматривать только те факторы , которые наиболее значительны для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на ее успех. Устранив тысячи малозначимых различий между организациями и ситуациями, можно сократить число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности [8].

Буквально, каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на принимаемое решение в организации.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений.

Однако далеко не все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Так, монотонность и усталость, связанные с работой на конвейере, например, «Дженерал Моторс» не может преодолеть, отказавшись от сборочных конвейерных линий, потому что, поступив так, компания поставит под угрозу свое существование. Вместо отказа от конвейера руководство признает его неблагоприятное воздействие на работников и производительность и принимает меры, снижающие это отрицательное влияние.

Внутренние факторы, порождающие неожиданные ситуации, с первого взгляда не столь заметны, но их также не стоит игнорировать, как и внешние.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, – это цели, задачи, структура, технология и люди.

Цели. Организация – это группа людей, объединенных общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, который стремиться добиться группа, работая вместе.

Структура организации – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Задача – это предписанная работа, серия работ или их частей, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в также сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Технология – четвертая важная внутренняя переменная – имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто связанное с изобретениями и машинами, например, с полупроводниками и компьютерами. Однако, социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию, как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги [8].

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе в форму, получаемую на выходе. По словам Найланда и Ульриха, «машину, оборудование и сырье, конечно, мож-

но рассматривать как компонент технологии, но наиболее значительным компонентом, несомненно, является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование» [8].

Люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлении: поведение отдельных людей, поведение менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

4.5. Классификация ситуаций и модели ситуационного менеджмента

В современных условиях практически невозможно добиться хороших результатов без благоприятного творческого социально-психологического климата в коллективе.

> Функционирование организации считается успешным, если она постоянно добивается поставленных целей.

Чтобы быть успешной в течение длительного времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как *эффективной*, так и *результативной.*

Часто оба понятия трактуют одинаково и объединяют одним словом «эффективность». Но в данном случае уместно их различать.

По словам популярного исследователя Питера Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи». А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». И первое, и второе одинаково важно. Этого можно достичь путем хорошо поставленного управления людьми и коммуникациями, важность которых трудно переоценить, что особо значимо при управлении по ситуациям, когда роль человеческого фактора возрастает многократно.

Поведение людей в проблемных ситуациях – важнейший аспект ситуационного менеджмента. Реакция коллектива, реакция руководства на те или иные обстоятельства, стороны производственной деятельности предприятия в период назревания, проявления, ликвидации и после кризисного управления – это именно те вопросы, которые необходимо учитывать в первую очередь.

Какие же еще необходимы знания, инструменты и методы ситуационного управления? Такой вопрос вполне уместен, так как именно методическое обеспечение теоретических посылок превращает их в инструмент управления.

Здесь было бы уместным разобраться вначале с видами ситуаций, их классификацией, описанием. Однако, к большому сожалению, науке управления в этом вопросе похвастать особенно нечем.

Известные попытки как-то «расшифровать», «разложить по полочкам» управленческие ситуации пока не привели к желаемым результатам.

В экономической литературе наиболее распространено описание стадийных характеристик управленческих ситуаций, связанное с анализом процессов принятия решений, которые, в принципе, обобщены и приведены в работе [5]

Заслуживает внимания мнение авторов Н.Г. Чумаченко, А.П. Савченко и В.Г. Коренева, которые справедливо увязывают возникновение ситуаций не только с ходом производственного процесса, но и с необходимостью планирования и прогнозирования развития производственного процесса, что необходимо взять на вооружение.

Необходимость хотя бы формальной классификации ситуации вызвана тем, что их распознавание является первым этапом процесса решения ситуационных задач управления [13].

Любые управленческие ситуации, в том числе и проблемные, являются отражением хода и результатов производственных, научно-технических, экономических и других процессов. Возможность выявления их характеристик,

в принципе, достижима и зависит, в первую очередь, от вида конкретного производства, его отраслевой принадлежности и выпускаемой продукции.

Так, например, в жилищно-гражданском строительстве, по мнению специалистов НИИ строительного производства (г. Киев), простой на объекте строительства до двух часов считается сбоем в производстве, а свыше двух – отказом. Наверное, в электронной промышленности, объектах ядерной энергетики или сельском хозяйстве такие мерки и подходы были бы неприемлемыми, а, возможно и непонятными.

Иными словами, имеются весьма значительные трудности и различия между теорией, аналитической процедурой получения полного набора ситуаций и эвристической процедурой их распознавания в процессе управления.

Видимо, можно вполне теоретически выполнить классификацию ситуаций на все случаи жизни по каким-то характеристикам, скажем, источникам (природе) возникновения, форме проявления, видам производственной деятельности, функциям управления, охвату, уровням, временным параметрам, факторообразующим принципам и т.д. и т.п. Но что это дает практически? Как на производстве это можно использовать? Что это даст проектировщикам, плановикам, менеджерам, наконец? Ответ, понятно, однозначный. То есть, очевидно, что нет необходимости «ломать копья» впустую.

Можно, конечно, подойти к данному вопросу с другой стороны, как это сделано Ю.Ю. Екатеринославским в работе «Управленческие ситуации: анализ и решения»[13]. Автор считает, что моделировать ситуации можно на базе трехмерной модели, базирующейся на сочетании совокупности компонентов: Т - живой труд; О – орудия труда; П – предметы труда; У – условия труда. Данный метод весьма громоздок, и, по определению самого автора: "…Этот процесс для экономических систем не может быть до конца формализован, он в значительной степени является эвристическим, что объясняется в первую очередь сложностью, большей частью, управленческих ситуаций и неоднозначностью их интерпретации с точки зрения различных субъектов управления".

В своем учебнике курса «Менеджмент» Глухов В.В., касаясь производства, отмечает: «Кризис в производстве проявляется в падении объема продукции, росте безработицы, сокращении инвестиций. Кризис может иметь локальное проявление, например, задержка поставки комплектующих, срыв планового графика выпуска продукции, отключение электроснабжения и т.п. Авария в цехе или на шоссе – это тоже кризисная ситуация» [14].

Далее автор предлагает оценивать характер кризисной ситуации в нескольких последовательных постепенно детализированных стадий. На первой, наиболее укрупненной стадии, кризисную внутреннюю ситуацию можно классифицировать двумя параметрами: запасом времени (срочностью действий) и величиной финансовых размеров (возможностью компенсации долгов).

По величине этих параметров можно выделить три типовых ситуации – *A, B* и *C.* Ситуация *A* – наиболее неблагоприятная (без запаса времени и финансовых резервов). Ситуация *C* – наиболее благоприятная (имеются запас времени и финансовые резервы). Ситуация *B* – промежуточная, между *A* и *C*.

Ситуации А необходимы радикальные меры, так как предприятие находится под угрозой гибели. Требуются краткосрочные управленческие действия при внешней финансовой поддержке с целью компенсации задержки в выплате зарплаты. Цена предприятия в этой ситуации низкая, основной ценностью, которая может быть использована как залог для кредита, является земельный участок.

В ситуации *B* предприятие имеет задолженность без перспектив ее погашения, однако имеется возможность продажи части оборудования или ноу-хау. Требуется привлечение краткосрочного кредита, разработка среднесрочной программы действий.

В ситуации *C* предприятие компенсирует грозящее ухудшение экономической ситуации перспективным бизнес-планом.

Детализацию характера кризисной ситуации выполняют, обычно, на качественном уровне, определяя состояние предприятия по ряду экономических и организационно-управленческих показателей. Эти показатели могут иметь три варианта величин: ниже среднего, выше среднего и среднее.

Фрагментарность такого подхода очевидна и применимость на практике вызывает глубокие сомнения.

На наш взгляд, в общем случае, и, что достаточно просто, можно ограничиться тремя видами ситуаций: обычной производственной ситуацией и двумя проблемными – кризисной и чрезвычайной.

Обычная производственная ситуация – это такое положение дел в организации на любой момент времени, когда производственные и экономические показатели предприятия или его подразделения, а также климат в коллективе находятся на должном уровне, то есть полностью соответствуют намеченным планам или имеют допустимые отклонения, установленные стандартами предприятия. Иначе, предприятие (подразделение) работает в зоне допустимого риска, управление происходит по обычной функциональной схеме, в результате которого расчетная прибыль должна быть получена.

Кризисная ситуация – одна из форм проблемной, характеризуется возможностью потерь из-за отклонений, превышающих пределы ограничений. Величина потерь может превзойти ожидаемую прибыль, предприятие не получает никакого дохода, но несет убытки в сумме всех своих бесплодных затрат. Предприятие оказывается в зоне критического риска..

Чрезвычайная ситуация – проблемная ситуация, которая оказалась в зоне катастрофического риска, область потерь которой превосходит критический уровень, ожидаемую выручку и в максимуме могут достигать величины, равной собственному капиталу или его превосходить. В итоге – крах, банкротство.

Приведенная классификация, видимо, более удачна, совместима с рисками, которые с помощью вероятностных величин и теории надежности может быть количественно выражена, например, в процентах и переведена в денежный эквивалент.

> Если в обычных ситуациях управление производится обычными приемами и при этом используется функциональная схема управления, то в проблемных ситуациях ее недостаточно. Необходимы специальные приемы и подходы, которые должны использоваться при

управлении по ситуации, как на стратегическом, так и тактическом уровнях (рис. 2.4).

Глухов В.В. в своем учебнике курса «Менеджмент» касаясь производства, отмечает, что в современных условиях практически невозможно добиться хороших результатов без благоприятного творческого социально-психологического климата в коллективе.

Функционирование организации считается успешным, если она постоянно добивается поставленных целей.

Любые управленческие ситуации, в том числе и проблемные, являются отражением хода и результатов производственных, научно-технических, экономических и других процессов.

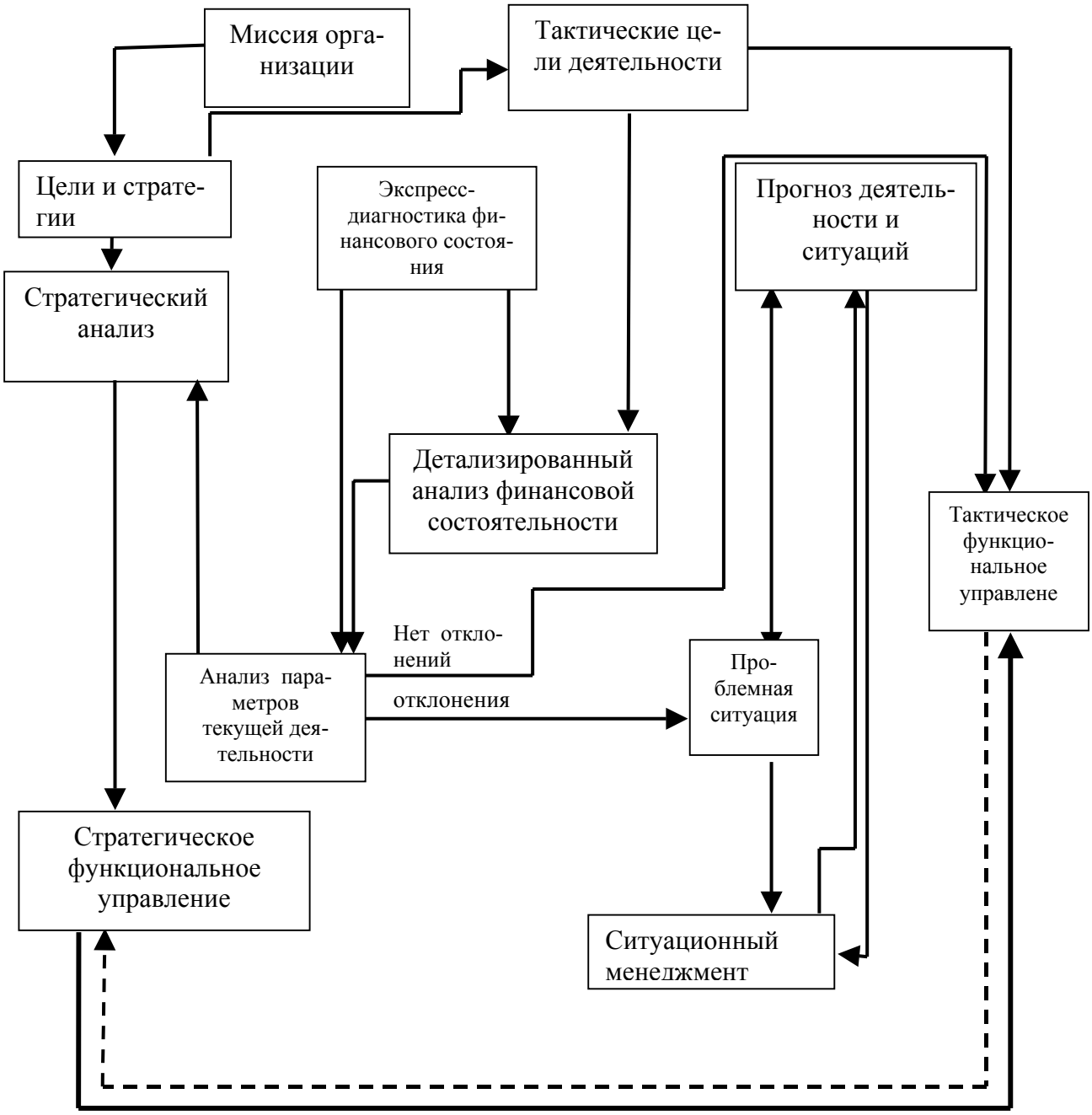


Рис.2. 4.Увязка ситуационного менеджмента со стратегией и тактикой фирмы

Возможность выявления их характеристик, в принципе, достижима и зависит, в первую очередь, от вида конкретного производства, его отраслевой принадлежности и выпускаемой продукции.

Ситуационное управление, или как еще его называют адаптивное имеет специфические особенности, отличные от функционального и будет рассмотрено несколько позже.

Здесь уместно привести концептуальную модель ситуационного менеджмента (Рис.2.5).

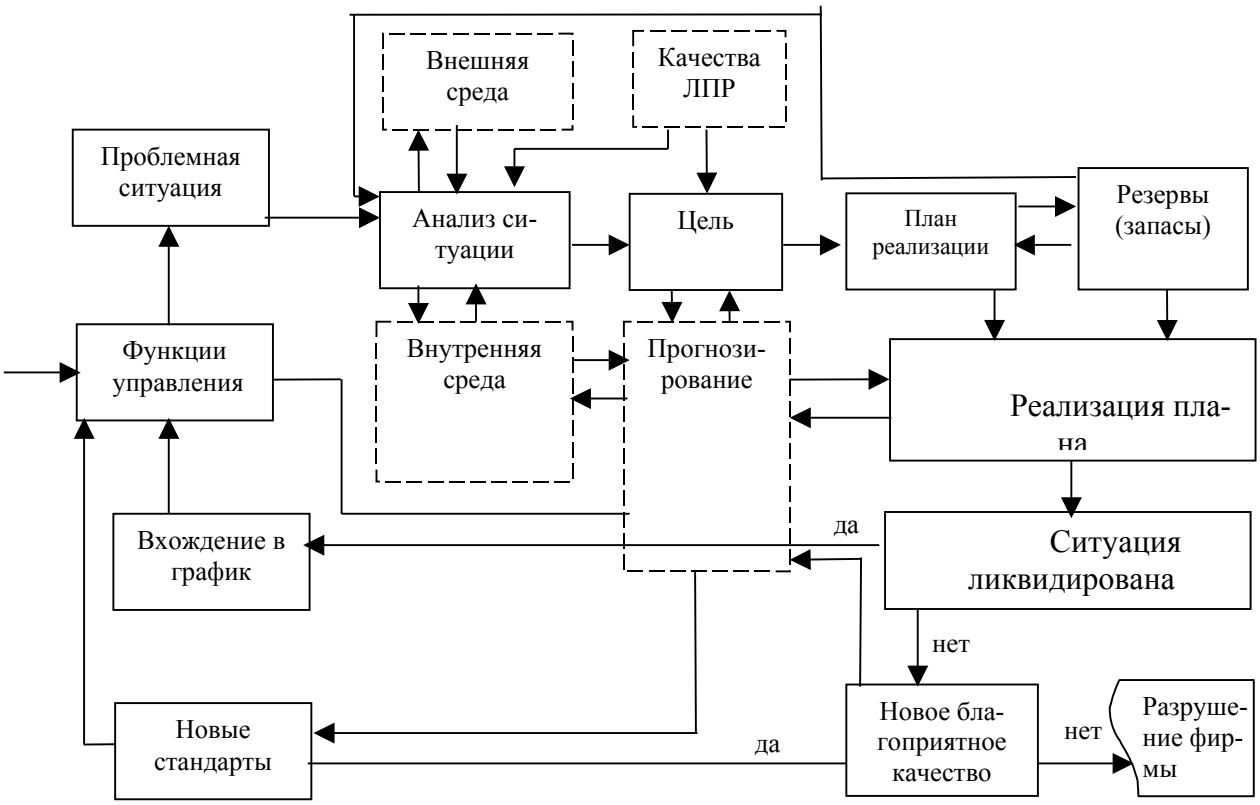


Рис.2.5 . Подсистема ситуационного менеджмента на фирме

Особое место в ситуационном менеджменте, естественно, занимают вопросы изучения проблемных ситуаций и их разрешение. Общий порядок действий вполне согласуется с общей теорией принятия решений, но носит более стремительный характер, сжат во времени, а цена принимаемых управленческих решений резко возрастает.

Кроме того, в ситуационном менеджменте сильно развит блок прогнозирования, без которого невозможно применение данного вида управления. Поэтому его так же необходимо будет рассмотреть более подробно, что и будет сделано несколько позднее.

Периодичность и степень детализации решаемых задач по ситуационной схеме различна. Все зависит от вида производства, степени его риска, иерархии, частоты возникновения проблемных ситуаций.

Глава 5. Учет рисков в ситуационном менеджменте

5.1 Сущность хозяйственного риска

В период развития рыночных отношений предпринимательскую деятельность в Украине приходится осуществлять в условиях информационной неопределенности ситуации и неустойчивости, изменчивости экономической среды. Следовательно, возникает неясность и неуверенность в получении ожидаемого рассчитанного конечного результат, а следовательно, возрастает риск, то есть опасность неудач, непредвиденных потерь. Риск характерен для начальных стадий предпринимательства, когда еще невелик опыт, недостает практики проведения предпринимательских операций. Но рисковать приходится и бизнесменам-профессионалам с многолетним стажем.

В условиях командно-административной экономики все привыкли к тому, что экономическая обстановка формируется «сверху» в виде набора правил и норм.

Конечно, жесткая система централизованных установок и предписаний сковывала инициативу, подавляла интерес и творческое начало. Но она вносила явную или , по крайней мере, кажущуюся четкость, обеспечивала навязанный сверху порядок. Пусть не с полной уверенностью, но можно было предвидеть объемы производства, поставок, продажи, уровень цен и, соответственно, результаты – прибыли, доходы.

При отсутствии альтернатив, возможностей выбора, там, где может быть принято только одно решение, риск либо, практически, отсутствует, либо он минимален. Но риск многократно возрастает в условиях нестабильности, непостоянства среды, в которой осуществляется хозяйственная деятельность.

Рынок – это, прежде всего, экономическая свобода, а за экономическую свободу приходится платить. Ведь свободе одного предпринимателя сопутствует одновременно и свобода других предпринимателей, которые получи-

ли возможность покупать или не покупать его продукцию, предлагая за нее свои цены, продавать ему сырье по определенным ценам, диктовать свои условия сделок, при этом, вполне естественно, что предприниматели, деловые партнеры, с кем приходится вступать в хозяйственные отношения, стремятся, прежде всего к своей выгоде, к прибыли своей компании. А выгода одних может стать ущербом для других. К тому же предприниматель-конкурент вообще склонен вытеснять своего оппонента с рынка: таковы законы конкуренции.

Следовательно, вне зависимости от желания людей, осваивая предпринимательство, приходится иметь дело с неопределенностью, которую нельзя установить заранее.

Из сказанного следует *важное правило поведения предпринимателя: не избегать риска, а предвидеть его, стремиться снизить до возможно более низкого уровня.*

В экономической науке и практике хозяйствования, к сожалению, не выработаны общепризнанные теоретические положения о хозяйственном риске. Недостаточно разработаны методы оценки риска применительно к тем или иным производственным, хозяйственным ситуациям.

В стране с рыночной экономикой накоплен опыт рискового предпринимательства, сопровождаемый наглядно видимыми примерами процветания и краха, подъема и банкротства в зависимости от умелого и неумелого поведения, а частично, и везения в реальной обстановке риска. В рыночной среде сама жизнь, процессы производства, распределения, обмена, потребления продукции учат правилам поведения при наличии неопределенности и риска, поощряют за их знание и сурово наказывают за незнание.

Отметим, что имеются отдельные виды предпринимательской деятельности, в которых риск поддается расчету, оценке и, где методы определения степени риска отработаны и теоретически, и практически. Это, прежде всего, страхование имущества, здоровья и жизни, а также лотерейное и игровое дело.

К примеру, страхуя предприятие или дом от пожара, страховое агентство анализирует только опасность возгорания объекта и меру возникающего при этом имущественного урона, который придется компенсировать. Соответственно устанавливаются и страховые платежи, размеры страховых премий. Предприниматель-производственник вынужден изучать риск, возникающий в производстве при закупке сырья, продаж готовой продукции и при всех других видах деятельности предприятия. Ведь его интересует не просто компенсация потерь, а предотвращение ущерба, что уже совсем иное дело.

Риск, обычно, связан с конкретной *рисковой ситуацией*. Поэтому он возникает иногда, когда решение вырабатывается в условиях неопределенности, выбор делается из нескольких трудно сопоставимых вариантов. В этих условиях требуется оценить, хотя бы интуитивно, вероятность достижения заданного результата, выявить возможные неудачи на избираемом пути.

Характерно, что рисковая ситуация в предпринимательстве тем или иным образом связана с понятием собственности, прибыли, с вероятностью ее упустить. Сам факт наличия собственности служит побудителем рисковых ситуаций, ведь люди больше всего опасаются потерь собственного имущества, денежных средств, здоровья, жизни.

Для единообразного понимания излагаемых далее вопросов следует сформулировать терминологическую базу теории предпринимательского риска. Это необходимо из-за того, что используемые в быту и даже бизнесе, менеджменте понятия, относящиеся к рисковому предпринимательству, часто расплывчаты и нечетки.

Прежде всего, требуется определить исходное, базисное понятие «риск», имея в виду, что *это угроза, опасность возникновения ущерба* в самом широком смысле слова.

Под *хозяйственным (предпринимательским) риском* следует понимать риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов. Исходя из

данного определения, следует одновременно представить, что хозяйственный *риск – это явление, признак и свойство деятельности, а не только понятие.*

Иногда бывает уместно дополнить приведенное определение и характеризовать риск как деятельность по реализации выбранного в условиях неопределенности решения, учитывающего вероятность успеха, неудач и отношения от поставленной, выбранной цели, причем всех трех результатов в совокупности. Так как предпринимательство связано с использованием и обращением материальных, трудовых, финансовых, информационных, интеллектуальных ресурсов, риск связан с угрозой полной, либо частичной потери этих ресурсов[*].

Поэтому *предпринимательский риск характеризуется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения дохода по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов. И кроме того, риск - это возможность, вероятность отклонения от цели, результата, ради которых и принималось решение, на что был нацелен бизнес-проект.*

Иначе говоря, риск есть угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов, сверх предусмотренных прогнозом, программой его действий, либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал. Таким образом, снижение величины предполагаемого дохода, так называемая *упущенная выгода*, также входит в категорию риска. При установлении сути предпринимательского риска необходимо различать понятия: «расход», «убытки», «потери». Любая предпринимательская деятельность неизбежно связана с расходами, издержками, тогда как *убытки* имеют место при неблагоприятном стечении обстоятельств, прочетах и представляют дополнительные расходы сверх намеченных. Убытки, потери, как известно, не планируются заранее, преднамеренно, хотя в ряде случаев предусматриваются как потенциально возможные.

[*] Курс экономики. /под. ред. Райзберга Б.А. М., 1998.

5.2 Виды и причины потерь в предпринимательстве

Для того, чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует, прежде всего, знать все виды потерь, связанных с предпринимательством, и уметь заранее вычислить их или измерить как вероятностные прогнозные величины. При этом, естественно, желание оценить каждый из видов потерь в количественном выражении и уметь свести их воедино, что, однако, далеко не всегда удается сделать.

Материальные потери проявляются в не предусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии и других ресурсов. По отношению к каждому отдельному из перечисленных видов потерь применимы свои единицы измерения. Наиболее естественно измерять материальные потери в тех же единицах, в которой измеряется количество данного вида материальных ресурсов, то есть в физических единицах веса, объема, площади и др.

Однако свести воедино потери, измеряемые в разных единицах, и выразить их одной величиной не представляется возможным: нельзя складывать килограммы и метры. Поэтому, практически, неизбежно исчисление потерь в стоимостном выражении, в денежных единицах. Для этого потери в физическом измерении переводятся в стоимостное выражение путем их умножения на единицу соответствующего материального ресурса. Для довольно значительного количества материальных ресурсов, цены которых заранее известны, потери сразу можно оценить в денежном выражении.

> Получая, таким образом, оценку вероятных потерь по каждому из отдельных видов материальных ресурсов в денежном выражении, можно свести из воедино, соблюдая при этом правила действий со случайными величинами и их вероятностями.

Трудовые потери представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. Трудовые потери измеряются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени.

Перевод трудовых потерь в денежном выражении осуществляется путем умножения трудочасов (или нормо-часов) на стоимость (цену) одного часа.

Финансовые потери – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств. Ущерб может возникнуть при недополучении или полном неполучении денег из предусмотренных источников, при не возврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемые продукцию и услуги.

Особые виды денежного ущерба могут быть связаны с инфляцией, изменением валютного курса гривни, дополнительным к указанному изъятию средств предприятий в государственный, республиканский, или местный бюджеты.

Наряду с окончательными, безвозвратными могут быть и временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой уплаты долгов.

Потери времени существуют тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата. Для того, чтобы перевести оценку потерь времени в денежное измерение, необходимо установить, к каким потерям дохода прибыли способны приводить случайные потери времени.

Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социально-психологических и политических последствий. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном и, тем более, стоимостном выражении.

Естественно, что для каждого из видов потерь возможность их возникновения и величину следует находить за определенное время, охватывающее месяц, год, либо срок осуществления предпринимательской операции.

Конечно, надо учитывать только *случайные потери,* не поддающиеся прямому расчету непосредственному прогнозированию и поэтому неучтенные в предпринимательском проекте.

Если потери сложно заранее предвидеть, то они должны рассматриваться не как потери, а как неизбежные расходы и включаться в рассчитанную калькуляцию. Так, предвиденное движение цен, налогов, их изменение в ходе осуществления хозяйственной деятельности предприниматель обязан учесть в плане.

К случайным потерям следует относить ущерб от воздействия непредвиденных *политических факторов.* Такие потери порождают политический риск. Он проявляется в форме неожиданного, обусловленного политическими событиями изменения условий хозяйственной деятельности, создающего неблагоприятный для предпринимателя фон и тем самым способного привести к повышенным затратам ресурсов и потери прибыли. Типичные источники такого риска – увеличение налоговых ставок, введение принудительных отчислений, изменение договорных условий, трансформация видов и отношений собственности, отчуждение имущества и денежных средств по политическим мотивам. Величину возможных потерь и определяемую ими степень риска в этом случае очень трудно предвидеть.

Довольно близки по непредвидимости, непредсказуемые потери, обусловленные *стихийными бедствиями*, а также *воровством и рэкетом*. Такие обстоятельства принято называть форс-мажорными.

Весьма специфичны возможные потери, вызванные *несовершенством методологии и некомпетентностью лиц*, формирующих план и осуществляющих расчет прибыли и дохода. Если в результате действия этих факторов величины ожидаемых прибыли и дохода от предпринимательского проекта будут завышены, а реально полученные результаты окажутся ниже, то разница поневоле воспринимается как потери.

Особое место занимают потери предпринимателя, обусловленные *недобросовестностью или несостоятельностью* компаньонов. Риск оказаться

обманутым в сделке или столкнуться с неплатежеспособностью должника, невозвратностью долга, к сожалению, достаточно реален.

Однако, несмотря на обилие причин, которые могут отрицательно сказаться на деятельности предпринимателя, необходимо изучать их, применяя специальные знания и приемы, для того, чтобы научиться снижать ущерб, уметь заблаговременно оценивать и вовремя корректировать траекторию, направление развития бизнеса и, наконец, избежать появления кризисных ситуаций.

5.3 Учет границ и зоны хозяйственного риска

Житейское понятие «разумный риск» нуждается в количественной оценке по нескольким параметрам.

Экономические границы, пределы риска определяются, с одной стороны, тем, в какой мере готов предприниматель идти на риск, если ресурсы, которыми он распоряжается, соответствуют целям, задачам конкретного проекта либо развития предприятия в целом, позволяют осуществить проект. К числу таких параметров, влияющих на границы риска, можно отнести устойчивость производства и реализации продукции, прибыльность бизнеса, платежеспособность, четкий учет. С другой стороны, хозяйственный руководитель идет на риск, если он считает, что надежно управляет наличными ресурсами.

Риск – это вероятностная категория и в этом смысле наиболее грамотно, обоснованно с научных позиций характеризовать и измерять его как вероятность возникновения определенного уровня потерь. Строго говоря, при всесторонней оценке риска следовало бы устанавливать для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения такой величины ущерба.

Построение кривой распределения вероятностей потерь призвано быть исходной стадией оценки риска. Но применительно к предпринимательству это чаще всего чрезвычайно сложная задача. Поэтому, практически, прихо-

дится ограничиваться упрощенными подходами, оценивая риск по одному или нескольким показателям, представляющим обобщенные характеристики, наиболее важные для суждения о приемлемости проекта и допустимости риска.

На рис 2.6. Представлены некоторые из главных показателей риска, выделены определенные области или зоны риска в зависимости от величины потерь.

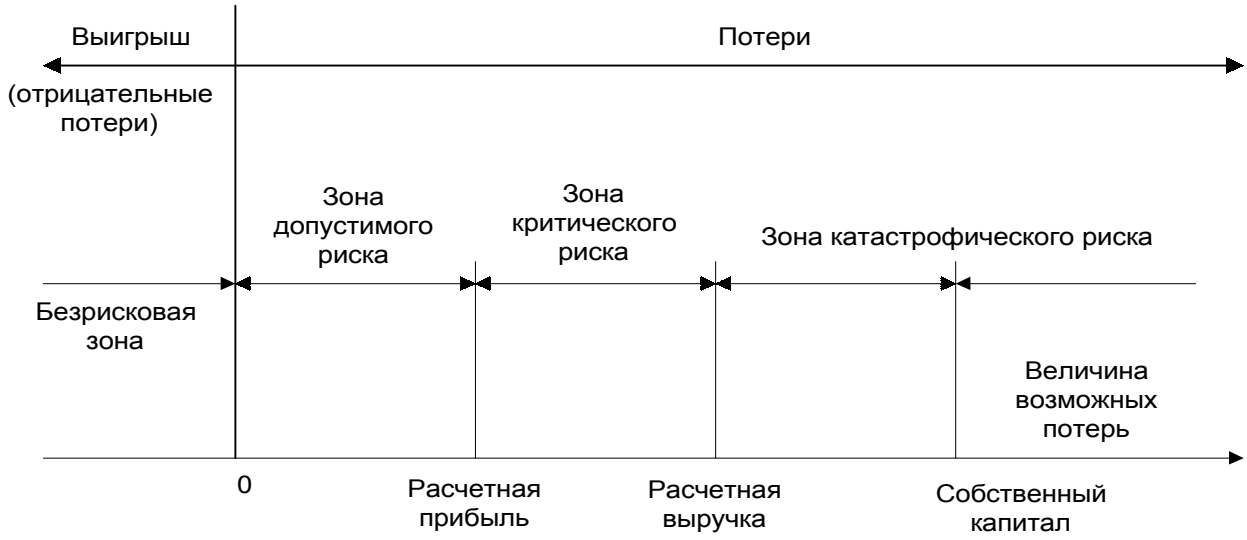


Рис. 2.6. Схема границ и зон риска

Область, в которой потери не ожидаются, назовем *безрисковой зоной*. Ей соответствуют нулевые потери или даже отрицательные (превышение прибыли над ожидаемой).

Под *зоной допустимого риска* будем понимать область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли.

Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности.

Следующую, более опасную область представляет *зона критического риска*. Это область, характеризующая возможность потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли и достигающих в пределе величины денежного объема операции, исчисляемого полной расчетной выручкой от предпринимательской сделки, то есть суммой затрат и прибыли. Иначе говоря, зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в пределе, максимуме могут привести к невозместимой потере всех средств, вложенных предпринимателем в дело, в бизнес. В последнем случае предприниматель не только не получает от сделки никакого дохода, но несет убытки в сумме всех своих бесплодных затрат.

Кроме критического риска, целесообразно рассматривать еще более устрашающий – *катастрофический риск*. Зона катастрофического риска представляет область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень, ожидаемую выручку и в максимуме могут достигать величины, равной всему собственному капиталу, имущественному состоянию предпринимателя или превосходить его. Катастрофический риск способен привести к краху, банкротству предпринимателя, закрытию его дела и распродаже имущества. К категории катастрофического риска следует относить (вне зависимости от имущественного или денежного ущерба) риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

В крупных предпринимательских операциях, сделках ожидаемая выручка от сделки может превосходить по величине собственный капитал предпринимателя. В подобной ситуации зона катастрофического риска накладывается на зону критического риска.

Как уже было отмечено, риск содержит всякое решение, при выборе которого существует возможность и необходимость оценивать вероятность удачи, неуспеха и отклонения от поставленной цели, задачи. Количественная величина вероятности, выражающаяся значением в интервале от 0 до 1, определяет *степень риска*. Другими словами, количественной оценкой, крите-

рием степени риска служит мера его учтенной неопределенности, вероятности достижения требуемого, заданного результата или отключения от него.

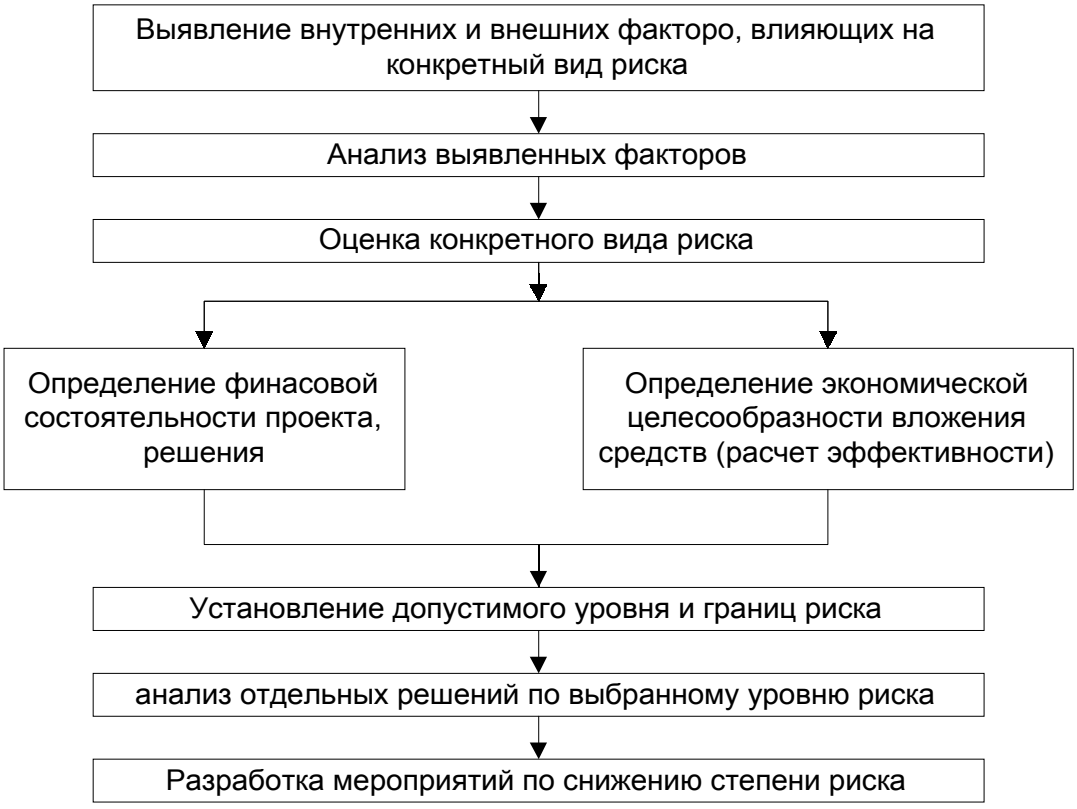


Рис. 2.7. Укрупненная блок-схема проведения оценки риска

Оценка конкретного вида риска (рис.2.7) предполагает как определение финансовой состоятельности, реальности отдельного решения или проекта в целом, так и вложения средств в данный проект. Для практического применения такая схема организации работ требует, естественно, детализации. Учитывая, что объем данного пособия ограничен, а также тот факт, что риск является предметом изучения в качестве отдельной дисциплины, то изложенного вполне достаточно, чтобы можно было глубже изучить данную дисциплину «Ситуационный менеджмент».

5.4.Управление рисками в проблемных ситуациях

Ситуационный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятно-

сти и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. Все это обусловливает потребность создания системы управления риском с привлечением квалифицированных «рисковых менеджеров» – специалистов по управлению в рисковых ситуациях.

Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рисковых управленческих решений. Рисковыми, как уже отмечалось ранее, являются решения, при известной вероятности достижения результата.

Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры.

Информационный аспект процесса управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции.

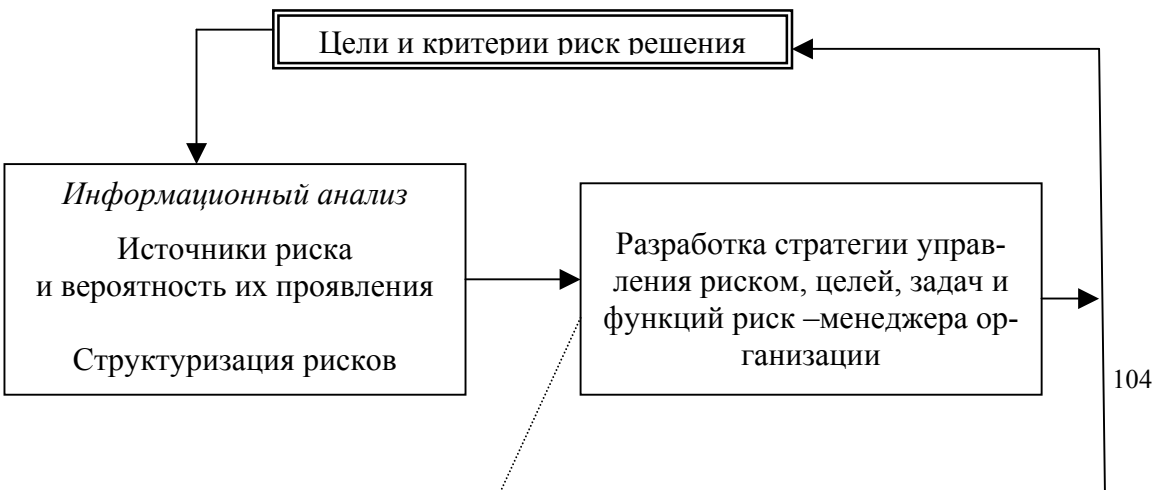


Рис.2.8. Управление риском в процессе выработки и реализации решения

Затем полученная информация преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни. На схеме (рис.2.8) приведены функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском. Левая сторона схемы (по вертикали) отражает стадии процесса выработки и реализации рисковых решений.

Информационный анализ содержит работы по мониторингу внешней и внутренней среды, по выявлению новых источников риска и корректировке известных факторов, проявление которых зависит от изменяющихся условий.

Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи, основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуитивные).

Разработка вариантов решений как стадия процесса управления характеризуется тем, что для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

Принятие решения содержит комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска.

Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.

Организация и реализация включают виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнения, задержек и т. п.), что требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в ситуационном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском.

Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рисковых решениях, разрабатывае-

мых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска и динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции и т. п.

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в ситуационном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются, в той или иной степени, при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском. На рассматриваемой схеме показана лишь логика их использования, тогда как на практике осуществляется их комплексное применение.

Оценка эффективности включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском[1].

Как видим, оценка риска выступает частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискового решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рисковой ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенности проявления вероятных последствий.

В системе управления организациями формируются гибкие организационно-управленческие звенья, такие, как «экспертиза и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рисковой деятельности».

Наиболее простыми решениями может стать введение, должности рискового менеджера в аппарат управления и создание органа, координи-

рующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений организации.

Профессионализм в управлении риск-ситуациями в ситуационном менеджменте приобретает исключительное и решающее значение. Уровень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и в значительной степени от субъективного восприятия ситуации менеджером, принимающим решение, от его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимы управленческое образование персонала, профессиональные навыки и система информационного обеспечения, адекватная мировым тенденциям развития информационных технологий.

Защита организации от риска выступает важной функцией управления риском в условиях ситуационного управления.

Зарубежной практикой менеджмента накоплено множество методов защиты от риска. Главное внимание рискового менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. На успешное выполнение данных функций в значительной степени могут оказать влияние маркетинговый подход в менеджменте и эффективная организация маркетинговой информации и коммуникаций.

В настоящее время широкое распространение получила *диверсификация:* развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в другие сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению различных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы.

В украинской экономике *широко используют организационно-правовые формы с ограниченной ответственностью* субъекта собственности, который рискует лишь производственными инвестициями, например, акциями, а не всем своим имуществом. Распределение риска между

партнерами и снижение уровня риска для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Так, например промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя тем самым их развитию и осуществляя контроль за их деятельностью. Здесь речь должна идти об эффективном использовании договорного права, о соблюдении принятых обязательств перед партнером, о формировании отношений доверия и надежности.

Информация о потенциальном партнере, о конкуренте или клиенте должна содержать сведения о возможных рисках во взаимоотношениях. В зарубежной практике такая информация содержится в бизнес-справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска взаимоотношений представляют интерес неформальные контакты, «встречи без галстука», которые позволяют иметь более полную информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.

Мерой защиты и мерой компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов выступает *страхование.* Страхование имущества защищает владельца от риска гибели и порчи материальных ценностей. Страхование коммерческих рисков включает: риски арендной платы, предоплаты, задержки платежей и неплатежей; риски учредителей; риски несвоевременной отгрузки товаров и недопоставки.

Следует отметить, что развитие рынка страховых услуг в Украине значительно отстает от потребностей экономики и общества.

К сожалению, несмотря на многие превентивные меры, принимаемые производителем, кризисы все таки наступают, поэтому следует хотя бы в общем виде с ними ознакомиться подробней, что мы и сделаем в следующей главе.

Глава 6. Кризисные ситуации на предприятии

6.1 Характеристика кризисной ситуации

Кризисы, хотя и не являются желанным атрибутом любого предпринимателя, по своей природе – закономерное явление. Они являются оборотной стороной одной медали, на лице которой изображена стабильность. Но это слабое утешение. Каждый здравомыслящий человек пытается избежать его, в крайнем случае, смягчить негативную сторону его влияния.

Как правило, кризисная ситуация не появляется мгновенно. Такое может произойти только в результате аварии или стихийного бедствия.

Кризисы возникают в результате действий либо людей, либо природных катастроф – пожара, наводнения, землетрясения и т.д.

Если кризис вызван людьми, это значит, что они могли нанести фирме вред извне преднамеренно, либо опять-таки извне совершить действия, которые опосредованно создали для нее большую проблему.

Внутри организации кризисы могут быть вызваны умышленно людьми, которые пытаются навязать свою точку зрения, либо случайно, в результате какой-нибудь группы ошибок при принятии решений или продолжительного накопления ошибок.

С другой стороны, кризис может быть не чем иным, как внезапным, непредвиденным событием, которое, видимо, можно было предотвратить.

В идеальном мире кризисы не должны бы происходить. Человек должен был бы знать, куда он хочет прийти и что он хочет найти, и только небольшие отклонения могут случиться на его пути. Проблемы должны быть предсказуемы, способы решения - тоже. К сожалению, такого идеального порядка нет в реальной жизни. Закон Мерфи наготове в любой момент, – если что-нибудь плохое может произойти, оно произойдет.

Кризисы могут выглядеть как нечто происходящее внезапно, но из этого не следует, что они непредсказуемы. До того как кризис разрешится, часто

появляются тревожные признаки приближающейся катастрофы. Даже извержение вулкана можно предсказать [14].

Существуют явления, которые можно описать как «приближение кризиса». Постепенно, незаметно, но неизбежно накапливаются события. Дождь выпадает в количествах, превышающих норму; переполняется река, сливается с такими же переполненными потоками, и давление воды увеличивается. Сила ее становится все более мощной, пока под чрезмерным давлением плотину не прорывает.

Начать управлять этим кризисным процессом следовало, разумеется, как только наблюдатели заметили первые признаки – необычайно сильные ливни. Однако, ошибка людей осталась незамеченной, и плотину прорвало.

Постепенное сползание по скользкому склону к полному кризису тоже может иметь место, но уже не в результате человеческих ошибок, а в результате человеческого упрямства [14].

Кризис характеризует резкий перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние. Состояние кризиса является нетипичным, временным. В экономическом механизме кризис для предприятия может иметь локальное проявление, например, задержка поставки комплектующих деталей, срыв планового графика выпуска продукции, отключение электроснабжения и т.п.

Гораздо более опасен для предприятия его общий кризис, последствия которого могут быть трудно предсказуемы.

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Бытовала точка зрения, что кризисы являются характерной чертой капиталистического способа производства и должны отсутствовать при социалистическом хозяйствовании. В прошлом существовали даже такие теоретические положения, что при социализме нет кризисов, есть только «трудности роста», хотя такое понимание как «отсутствие кризисов» имело под собой определенный смысл. Дело в том, что все проблемы, которые возникали на предприятиях, гасились вне его, как правило, государством и за счет других при-

былых предприятий госсектора. Многие годы в нашей стране само это понятие было, скорее, идеологическим, нежели реальным фактором разработки экономической политики развития производства.

Некоторые полагают, что оно относится лишь к процессам макроэкономического развития, а в масштабах фирмы или предприятия, например, существуют только более или менее острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессионализмом управления. Эти проблемы якобы не свидетельствуют о кризисе развития, они не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некоторыми внешними причинами.

Такие представления односторонни и могут иметь негативные последствия в управлении организацией. Если с этих позиций рассматривать внутрифирменное управление, то при разработке, например, стратегии ее развития нет необходимости предвидеть и учитывать возможность кризиса. Насколько реальной при этом будет стратегия предприятия, если в действительности кризисы закономерны?

Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки любого управленческого решения. Исключите из него ожидание кризиса, и пропадет острота восприятия риска, станут неожиданными и от этого еще более тяжелыми не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Можно на проблему кризиса взглянуть и в ином ракурсе.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны между собой. Они отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях. Например, функционирование социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соответствии этих признаков:

- средства труда могут изменять его предмет;
- человек должен владеть средствами труда;
- результат должен соответствовать интересам и потребностям человека.

Все это условия функционирования. А развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке. Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия для этого. Фактом развития является повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии, усиление мотивации деятельности. При этом, конечно, меняются и условия функционирования социально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью

остроты, но их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития, но могут возникать и в самих процессах функционирования. Это могут быть, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями ее использования (помещение, климатическая среда, технологическая культура и пр.).

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Если понимать кризис таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда и е2го необходимо предвидеть и прогнозировать.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия:

- возможно обновление организации или ее разрушение;
- оздоровление;
- возникновение нового кризиса.

Выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, может быть даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция. Существует возможность и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Это может объясняться определенными политическими причинами. Вообще последствия кризиса теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. И послекри-зисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят

Кризисная ситуация является общей закономерностью, свойственной рыночной экономике, и рассматривается как неравномерное развитие экономики или отдельных ее частей, колебание объемов производства и сбыта, наличие значительных спадов производства [16].

Кризисные ситуации, возникшие в результате отсутствия соответствующих профилактических мер, могут привести к чрезмерному разбалансированию экономики предприятия и неспособности продолжения финансового обеспечения производственного процесса, что квалифицируется, как банкротство предприятия. Преодоление этого состояния требует применения специальных мер (процедур) либо прекращения деятельности данного предприятия и его ликвидации.

В общем случае результатом выхода предприятия из кризиса может быть три варианта:

- возврат в прежнее состояние;
- переход в иное благоприятное состояние;
- прекращение деятельности предприятия.

Главной задачей управления предприятием является оценка и диагностика финансового состояния предприятия, контроль и своевременное предотвращение приближающихся кризисных ситуаций.

Оценка и диагностика кризисных ситуаций состоит из нескольких этапов:

- анализ финансового состояния предприятия;
- прогноз развития рыночной ситуации;
- выявление признаков грядущего неблагополучия фирмы;
- своевременное выявление причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций.

Кризисная ситуация может привести к следующим негативным последствиям (особенно в случае ликвидации предприятия):

- к потере работниками рабочих мест и обострению в этой связи социальной напряженности в обществе;
- к потере кредиторами предприятия (банками, инвестиционными компаниями, фондами, государственным бюджетом и т.п.) значительных средств, вложенных в предприятие;
- к распылению и омертвлению неликвидного имущества, вследствие того, что, порой, ликвидаторы не могут найти ему покупателей.

Однако, можно выявить и положительные моменты этого явления:

- закрытие нерентабельных производств, что приводит к снижению издержек и повышению эффективности общественного производства;
- высвобождение ресурсов, вовлеченных в неконкурентоспособное производство;
- ротация управленческого персонала, обеспечивающая рост квалификации, усиление предприимчивости, заинтересованности менеджеров и рабочих в конечных результатах своей деятельности;
- приобретение опыта и формирование эффективной инвестиционной политики предприятий, которые осуществляют эти инвестиции.

6.2 Причины кризиса и признаки банкротства фирмы

Банкротство – это отказ юридического или физического лица платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средств.

В юридической практике под банкротством понимается удостоверенная судом полная неплатежеспособность должника, являющаяся основанием для прекращения его экономической деятельности как юридического лица с целью погашения долгов.

Банкротство предприятия является одним из возможных исходов его экономической несостоятельности, когда исчерпаны другие возможные пути улучшения его финансового положения.

Главная причина несостоятельности и банкротства предприятия в условиях рыночной экономики состоит в неплатежеспособности, обусловленной отсутствием оборотных средств, инфляцией и финансовой недостаточностью. Более глубокие причины следует искать в невозможности работников аппарата управления предвидеть конъюнктуру рынка и действия конкурентов в отдельной перспективе, вследствие их низкой компетентности. Даже незначительные просчеты в изучении потребностей клиентов, политики правительства, калькуляции затрат на изготовление продукции, а также проникновение на рынок новых товаров, новых фирм из другой отрасли, изменение цен на материалы, полуфабрикаты, сырье, энергоносители и многое другое может привести к потере конкурентоспособности и банкротству.

Факторы, которые обуславливают возникновение кризисной ситуации, в общем виде подразделяются на внешние и внутренние.

К внешним факторам, на которые фирма не может оказать влияние, относятся:

- размер и структура потребностей населения;
- уровень доходов и накоплений населения (его покупательная способность);
- уровень цен и возможность получения потребительского кредита, что существенным образом влияет на предпринимательскую активность;
- политическая стабильность и направленность внутренней политики государства;
- развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процессы производства товара и его конкурентоспособность;
- уровень культуры, т.е. привычки и нормы потребления, предпочтения одних товаров и отрицательное отношение к другим;

- международная конкуренция, при которой зарубежные фирмы в одних случаях выигрывают за счет дешевого сырья, а в других – за счет совершенных технологий;
- последствия экономического спада, инфляции;
- резкое уменьшение государственного заказа и др.

К внутренним факторам, которые зависят от организации работы самой фирмы, относятся:

- направление и принципы ее деятельности;
- ресурсы и их использование;
- качество и уровень использования маркетинга;
- возникновение убытков предприятия в связи с неудовлетворительной организацией работы с рынком, неконкурентоспособностью товаров, несвоевременным обновлением ассортимента товарной продукции;
- резкое повышение уровня издержек производства и сбыта товаров в связи с нерациональной структурой управления, многочисленностью штата управления, применением дорогостоящих технологий, средств и предметов труда и т.д;
- снижение уровня культуры производства и культуры предприятия в целом, включая квалификацию персонала, технический уровень производства, взаимоотношения в коллективе, его уверенность в эффективной работе;
- отсутствие стимулов в труде у персонала предприятия и др.

Ранними признаками банкротства являются:

- задержки с предоставлением отчетности, которые свидетельствуют о плохой работе финансовых служб предприятия;
- изменения в статьях бухгалтерского баланса со стороны пассивов и активов и нарушение определенной их пропорциональности;

- увеличение или уменьшение материальных запасов, что может свидетельствовать либо о заинтересованности, либо о возможной неспособности предприятия выполнять свои обязательства по поставкам;
- увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам;
- уменьшение доходов предприятия и снижение прибыльности фирмы, обесценивание акций предприятия, установление предприятием нереальных (высоких или низких) цен на свою продукцию;
- конфликты на предприятии, увольнение кого-либо из руководства, резкое увеличение числа принимаемых решений и т.д.

Резкие изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатов вызывают:

- резкое уменьшение денег на счетах (увеличение денег также может свидетельствовать о невозможности дальнейших капиталовложений);
- увеличение дебиторской задолженности (резкое ее снижение также свидетельствует о затруднениях со сбытом, если сопровождается ростом запасов готовой продукции);
- старение дебиторских счетов;
- нарушение баланса дебиторской и кредиторской задолженности;
- увеличение кредиторской задолженности (резкое ее снижение при наличии денег на счетах также свидетельствует о снижении объемов деятельности);
- снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, так как в этом случае банкротство может наступить в результате последующего нарушения баланса долгов, если последует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат, кроме того, рост объемов продаж в натуральном из-

мерении может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия).

Признак банкротства юридического лица считается реальным, если оно неспособно удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнять обязанность по уплате обязательных платежей, а также, если соответствующие обязательства и обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения.

Различают три стадии банкротства:

Скрытая стадия, при которой происходит скрытое (особенно, если налажен специальный управленческий учет) снижение цены предприятия (V), определяющейся капитализацией прибыли:

$$V = \frac{П}{К}, \qquad (2.1)$$

где *П* – ожидаемая прибыль до выплаты налогов, а также процентов по займам и дивидендов;

К – средневзвешенная стоимость пассивов (обязательств) фирмы, т.е. средний процент, показывающий проценты и дивиденды, которые необходимо будет выплачивать в соответствии со сложившимися на рынке условиями за заемный и акционерный капиталы.

Вторая стадия – *финансовая неустойчивость*, т.е. возникновение трудностей с наличностью и обязательными платежами.

Третья стадия – *явное, юридически очевидное, банкротство*, т.е. предприятие не может своевременно оплачивать свои долги.

В мировой практике процедура банкротства состоит в том, что кредиторы (физические и юридические лица, которым должно данное предприятие) добиваются санации, или ликвидации предприятия-банкрота. Собственники предприятия теряют право собственности на имущество предпри-

ятия-банкрота, а созываемое собрание кредиторов решает судьбу предприятия.

6.3 Реструктуризация предприятия как способ предотвращения банкротства

Причиной того, что значительная часть предприятий оказалась на грани банкротства, является на только неэффективная макроэкономическая политика, но и неадекватные действия самих предприятий. Смена хозяйственной системы неизбежно требует пересмотра основ хозяйствования и управления на самом предприятии.

Реструктуризация – способ снятия противоречия между требованиями рынка и устаревшей логикой действия предприятия. Чтобы адекватно вписаться в новые отношения, необходимо кардинальные всесторонние изменения, которые не следует сводить только к приватизации или получению иностранных инвестиций.

Реструктуризации предприятия предшествует оценка его состояния (рис.2.9).

Однако и анализ, и реформирование можно проводить, если известна цель реструктуризации. Общее стандартное требование к рыночно ориентированному предприятия таково: продукция предприятия должна соответствовать текущему платежеспособному спросу. Предприятие, удовлетворяющее этому требованию, с одной стороны, сохраняет централизованный контроль в наиболее важных сферах деятельности, а с другой – приобретает дух предпринимательства, вырабатывает активную научно-техническую и рыночную стратегию в пределах каждой товарной группы.

Представление о состоянии предприятия можно получить, сделав оценку трех его предметных сфер – корпоративной культуры, финансового состояния, влияния на окружающую среду.

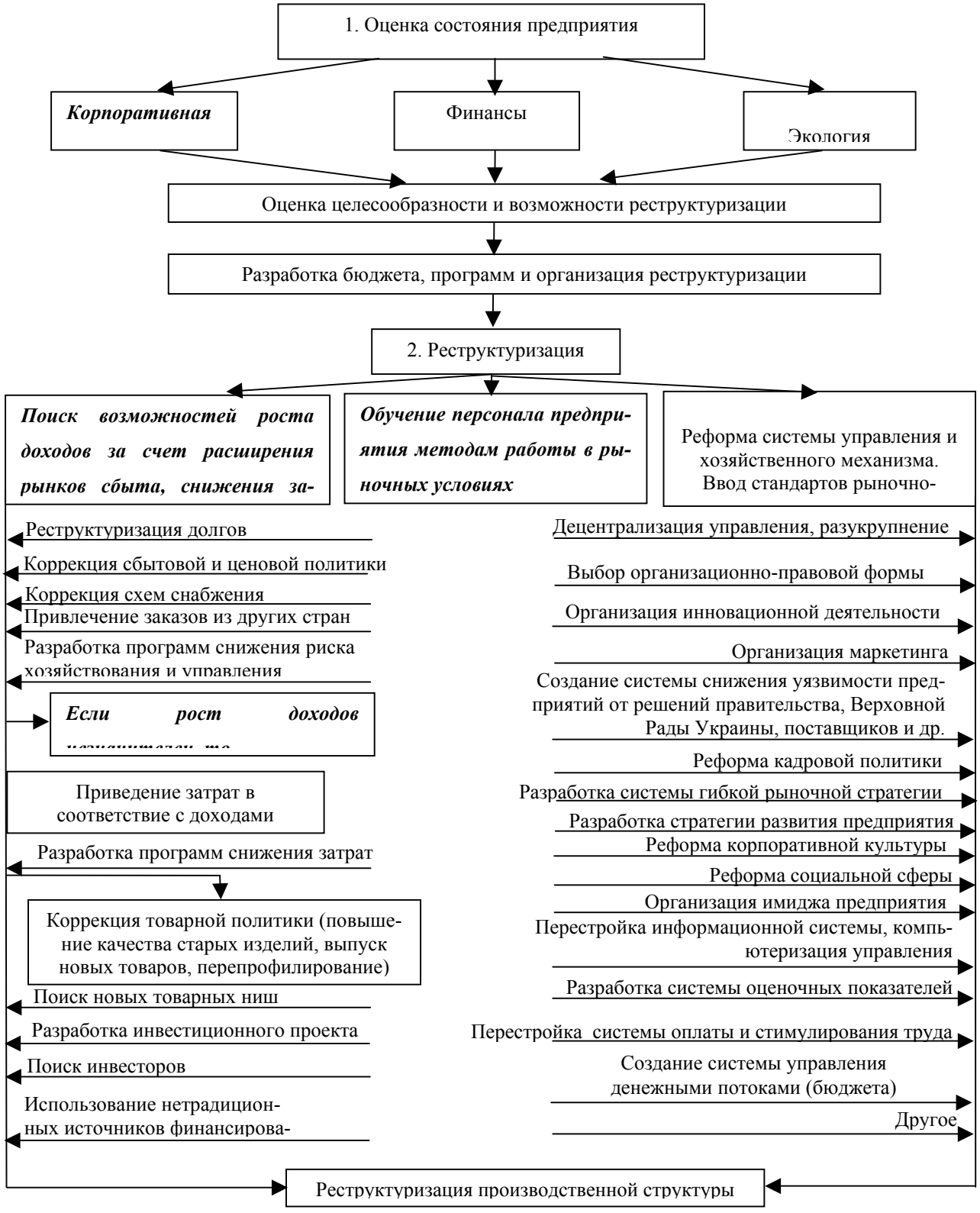


Рис.2.9. Модель реструктуризации предприятия

Привычка смотреть на предприятие, как на набор конкретных систем (производство, технология, маркетинг, ценообразование, товарная политика и др.), не позволяет видеть то, что объединяет и движет эти системы. Корпоративная культура, то есть ценностные установки, культивируемые руководителями, оказывают определяющее влияние на поведение сотрудников. Если они деструктивны, достигнуть слаженной работы невозможно. Поэтому, прежде, чем производить значительные стратегические изменения в конкретных системах, необходимо решить первостепенную проблему: в какой степени культура предприятия может стать препятствием для реформ. Профессиональное решение проблемы предполагает оценку культуры, проверку ее совместимости с идеологией реформ, выбор способа совмещения реформ и культуры, реструктуризацию культуры.

Если стиль руководства предприятия отличается боязнью перемен, отсутствием рыночных ориентаций, непониманием причин плохого финансово-экономического положения предприятия и его целей, страхом перед потерей комфортных зон, отсутствием видения перспективы – это первые признаки загнивания фирмы. Если руководитель обладает высоким уровнем самодовольства, доверием только к собственным представлениям о реформах, наличием обширной сети личных небескорыстных отношений, монополией на информацию, запретом для одних и вседозволенностью для других, удовлетворением, прежде всего, личных целей руководителей, чванством и т. п., – то это признаки сильной деструктивной корпоративной культуры, ведущей к банкротству. Предприятия с такой культурой не реформируемы. Их судьба – медленное разорение и ликвидация. Единственный способ их оздоровления – увольнение руководителей, разрушение созданных ими социальных сетей.

Если корпоративная культура – первый "смазочный материал" предприятия, то деньги – второй. Финансовое состояние можно определить, используя показатели ликвидности, платежеспособности, риска банкротства. Даже если они "зашкаливают", не стоит раньше времени объявлять себя банкротом.

Главное – установить причины приближения банкротства: отсутствие спроса на продукцию предприятия; неумение инициировать спрос; уменьшение своей доли на рынке; игнорирование особенностей типа рынка, на котором продается товар; неверная маркетинговая политика.

Возможно, причины кроются в отсутствии адекватной реакции на поведение конкурентов или отсутствие проверки платежеспособности клиентов; поборы министерств; устаревшая технология; нерегулярность поставок сырья; отсутствие управления денежными потоками (бюджет). А может быть в компании ведется неверная кадровая политика, имеются чрезмерные производственные и административные затраты, низкий профессионализм руководителей, чрезмерная централизация управления, отсутствие реакции на внешние угрозы предприятию, ложность выбранных направлений капиталовложений и т. д.

Как правило, кризисное состояние предприятия обусловлено не одной, а множеством причин. Их тем больше, чем значительнее запаздывание реакции на смену типа хозяйственной системы. Люди по своей природе на готовы к переменам до тех пор, пока какие-то серьезные события не поставят их перед необходимостью крутых изменений.

Если учесть, что большинство предприятий запаздывают с освоением методологии работы в рыночных условиях, то понятно, почему их объяснение своего положения не является правильным. Профессиональный взгляд на проблемы предприятия со стороны часто – единственный способ избавить его от самоудушения.

Индивидуальность условий конкретного предприятия не позволяет изложить технологию реструктуризации таким образом, чтобы была обеспечена возможность снять проблемы конкретного предприятия, поэтому необходимо сосредоточить внимание на общей методологии реструктуризации, ориентируясь при этом не только на решение текущих проблем, но и на перестройку предприятия в соответствии с целью реструктуризации.

На основании полученного результата оценки финансового состояния обеспечивается возможность инициировать следующие действия. Если сбыт значительно сократился, а коррекцией сбытовой, товарной, ценовой политики, изменением схем снабжения, реструктуризацией долгов, привлечением банка существенно улучшить состояние невозможно, то вводится политика ограниченного бюджета (и таким он должен быть всегда). Затраты приводятся в соответствие с доходами, для чего разрабатывается программа снижения затрат. Ликвидируется производство нерентабельной продукции, не имеющей спроса; имущество продается, сдается в аренду, консервируется.

Выйти из этого состояния можно различными способами – путем повышения качества продукции, организации производства сходных изделий, перепрофилирования и др. Это требует сегментации рынка, изучения потребностей покупателей, а также наличия денег. Для получения средств не обязательно стремиться к привлечению иностранных инвестиций. Существуют и другие способы – выпуск облигаций, эмиссия акций, переуступка капитала, доверительное управление долей акций, принадлежащих государству, продажа недвижимости, организация совместной деятельности, объединение с финансово-устойчивыми предприятиями и др. Могут быть применены не акционерные формы участия чужого капитала – франчайзинг, консалтинг.

Стратегический характер имеют изменения организационно-правовой формы предприятия, слияние его с другими предприятиями или разукрупнение. При слиянии, прежде всего, необходимо учитывать совместимость корпоративных культур, объединяющихся предприятий. Согласно мировой статистике, несовместимость культур является причиной более 50 процентов неудачного слияния предприятий.

Разукрупнение – основной способ повышения ответственности на предприятии (без которой также невозможна слаженная работа его звеньев). Его можно провести за счет приближения стимулов к работающим, дебюрократизации управления, повышения управляемости, чувствительности к из-

менениям на рынке или рассредоточения финансового риска. Часто это – единственная возможность привлечь иностранные инвестиции в узко профильное производство. Однако выполненное непрофессионально, без учета пределов делимости, разукрупнение может стать одной из причин банкротства предприятия.

Если после изменений в ценовой, товарной политике, стратегии маркетинга, производственной и организационной структурах, а также поступления инвестиций появились средства, возникает соблазн остановить внутренние реформы. Это большая ошибка, в результате которой предприятие может возвратиться в прежнее состояние. Чтобы закрепить достигнутый результат, необходимо создать запас организационной прочности, для чего оставшиеся вне пределов внимания предметные сферы следует также перестроить в соответствии со стандартами рыночно-ориентированного предприятия.

Системная трансформация предполагает также изменение организации оплаты труда, создание системы оценочных показателей (предприятия в целом и его подразделений), определение стратегии развития предприятия. Трансформация может также предполагать разработку системы предотвращения потери рынков сбыта, переход к жесткому управлению денежными потоками, создание условий инновационной деятельности (чем больше новаторских идей, тем устойчивей положение предприятия). При этом необходимо вести работу на поддержание имиджа фирмы, перестройку информационной системы, компьютеризацию управления, изменение кадровой политики, обучение персонала поведению в рыночной среде, реформирование организационной культуры и др. К изменениям стоит относиться, как к способу сохранению устойчивости в меняющейся картине рынка.

Системную трансформацию можно осуществить за 1,5-2 года при наличии компетентного управления реформами[17].

Признание предприятия банкротом возможно при прекращении арбитражным судом реорганизационных процедур в связи с их бесперспективностью.

6.4 Пути выхода предприятия из кризисной ситуации

Для успешного функционирования рыночной экономики государство должно обеспечить права частной собственности, конкуренцию и свободный обмен товаров и услуг; возможность объявления несостоятельности и банкротства.

Государство должно активно участвовать в процессах санации и ликвидации предприятий. С этой целью хозяйственное законодательство страны должно иметь соответствующую нормативную базу, регламентирующую процедуру санации и ликвидации предприятия. Законодательство о банкротстве, с одной стороны, должно защищать права собственности и позволять собственникам предприятий принимать любые экономические решения, не противоречащие закону, и, собственно, брать на себя всю полноту ответственности за решения и риск. А с другой стороны, защищать кредиторов от недобросовестных и неплатежеспособных партнеров, гарантировать им получение вложенных в предприятие средств.

Формами оздоровления предприятия являются преобразование и санация.

Преобразование (разделение, переход в другую форму) применяется тогда, когда анализ подтверждает невозможность сохранения предприятия в существующем виде, с целью найти выход из кризиса путем изменения формальной организации и правового положения.

Санация – это комплекс мероприятий по оздоровлению производственно-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования.

Обычно при этом производится смена руководства, разрабатывается новая концепция управления, стратегия производственно-хозяйственной деятельности, а также может производиться реструктуризация.

Программа выхода предприятия из кризисной ситуации предполагает целый набор эффективных средств стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия.

Наиболее распространены два вида стратегии и тактики:

Защитная, которая предусматривает:

- сокращение расходов;
- сокращение производства и сбыта;
- закрытие подразделений;
- сокращение персонала.

Наступательная, предусматривающая:

- активный маркетинг;
- изучение и завоевание новых рынков сбыта;
- увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий;
- совершенствование управления;
- использование резервов производства (ресурсосберегающие мероприятия).

Для достижения целей финансирования мероприятия по выходу из кризиса можно подразделить на: оперативные и стратегические [20].

Оперативные меры включают:

- устранение убытков;
- выявление резервов (в первую очередь внутренних);
- привлечение специалистов;
- кадровые изменения;
- отсрочки платежей;
- привлечение кредиторов;
- укрепление производственной дисциплины и т.д.

Стратегические меры предусматривают:

- анализ и оценки состояния предприятия, его научно-технического и организационно-управленческого потенциала;
- пересмотр существующих стратегий фирмы;

- проведение необходимых изменений в производственной структуре и производственной культуре, связанных с изменением стратегии;
- разработку (пересмотр) концепции инновационной политики предприятия;
- расширение маркетинговых исследований;
- программу технического перевооружения (реконструкции) предприятия;
- разработку (пересмотр) кредитной политики фирмы;
- совершенствование кадровой политики предприятия;
- разработку бизнес-плана предприятия с учетом выработанных мер.

Основным документом, описывающим важные аспекты санации и обосновывающим необходимость проведения тех или иных конкретных санационных мероприятий, является бизнес-план, в котором показывается, каким образом руководство фирмы намеренно преодолеть кризисную ситуацию, возникшую на предприятии, и какие намечены пути предотвращения банкротства.

Выводы по разделу

1. Главной проблемой управления внутри организации, предприятия становится адекватность стимулов и форм взаимодействия параметров объекта и субъекта управления условиям и методам решения задач производства, его эффективности.
2. 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.
3. Для того, чтобы организация добилась успеха, руководитель должен уметь предвидеть возможность, вероятность появления тех или иных производственных ситуаций, быть готовым к ним и действовать адекватно сложившимся обстоятельствам.

4. Адаптивность производственных предприятий может быть обеспечена лишь дополнением существующего механизма функционирования элементами ситуационного типа, обеспечивающими организационную, экономическую, техническую, возможность решения комплекса возникающих проблем.

5. 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.

6. 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.

7. Причинами кризисных явлений ситуационного характера могут быть факторы внешнего и внутреннего происхождения. Глубина и степень влияния факторов на образование и проявление проблемных ситуаций различны. Если технологические факторы обычно связаны с непредвиденными остановками и выходом из строя машин, механизмов, оборудования, то люди могут углубить кризисы своими непредвиденными поступками, заболеваниями или увольнениями.

8. Поведение людей в проблемных ситуациях – важнейший аспект ситуационного менеджмента. Реакция коллектива, реакция руководства на те или иные обстоятельства, стороны производственной деятельности предприятия в период назревания, проявления, ликвидации и последующего управления – это именно те вопросы, которые необходимо учитывать в первую очередь.

9. Любые управленческие ситуации, в том числе и проблемные, являются отражением хода и результатов производственных, научно-технических, экономических и других процессов. Возможность выявления их характеристик, в принципе, достижима и зависит в первую очередь, от вида конкретного производства, его отраслевой принадлежности и выпускаемой продукции.

10. Характер ситуации обычно выясняют по качественно-количественному уровню экономических и организационно управленческих показателей. В общем случае можно ограничиться тремя видами характерных ситуаций, которые и следует рассматривать в производственных условиях: обычной производственной ситуацией и двумя проблемными – кризисной и чрезвычайной.

11. Ситуационное управление имеет специфические особенности и применяется при проявлении проблемных ситуаций, когда обычная управленческая схема не в состоянии справиться с наплывом новых функций и видов деятельности. Для увязки этих процедур и видов деятельности предложена принципиальная схема ситуационного менеджмента.

12. Любая деятельность связана с расходами, издержками, которые необходимо учитывать и, которые являются неизбежными. Их следует отличать от убытков, т.е. потерь, связанных с просчетами, ошибками, неблагоприятными стечениями обстоятельств. К категории риска в бизнесе относят и упущенную выгоду, т.е. недополучение возможного дохода.

13. При планировании бизнеса особое внимание необходимо уделять, так называемым, зонам риска, особенно зоне критического риска, и всеми путями избегать возможного попадания в зону катастрофического риска. Умение определять возможную долю риска и принимать соответствующие меры в предпринимательстве – большое искусство. Небрежное отношение к риску может привести к нежелательным последствиям. Кризис может разразиться и по вполне объективным причинам для данного предприятия, хотя, как правило, существуют явления, которые можно описать, как приближение кризиса.

14.Кризисная ситуация, как экономическое явление является общей закономерностью, свойственной рыночной экономике, и рассматривается как неравномерность развития экономики, или отдельных ее частей, колебание объемов производства и сбыта, а отсутствие профилактических мер, могут привести к чрезмерному разбалансированию экономики фирмы и неспособности продолжения финансового обеспечения производственного процесса, что квалифицируется, как банкротство предприятия.

15.Преодоление финансовой несостоятельности предприятия требует специальных мер (процедур) либо прекращения производственной деятельности предприятия вообще. Главной задачей фирмы на этом этапе является оценка и диагностика финансового состояния предприятия, контроль и своевременное предотвращение приближающихся кризисных явлений и ситуаций.

16.Банкротство предприятия является одним из возможных исходов его экономической несостоятельности, когда исчерпаны другие возможные пути улучшения его финансового положения. На ранних стадиях банкротства предприятие часто само может выйти из кризисного состояния, перейти в другую сферу деятельности, провести реструктуризацию фирмы, диверсифицировать производство и поменять организационную форму своего существования. На поздней, третьей стадии, без санационных действий, фирма, как правило, прекращает свое существование.

Основные термины и понятия

Главные проблемы управления
Объектные параметры
Субъектные параметры
Задачи ситуационного менеджмента
Функциональные задачи
Ситуационные задачи
Функциональное управление

Управление по ситуации

Источники ситуаций
Причины ситуаций
Факторы ситуаций
Воздействие факторов ситуаций
Внутренние и внешние переменные
Классификация ситуаций
Обычная ситуация
Проблемная ситуация
Кризисные ситуации

Сценарии развития ситуаций

Концепции ситуационного управления

«Case study»

Базовые элементы концепции

Ситуационный подход

Концепция решения ситуационных задач

Синергетическое воздействие

Оценка риска

Рисковая ситуация

Рисковое предпринимательство

Упущенная выгода

Расход, потери, убытки

Материальные потери

Трудовые потери

Финансовые потери

Особые виды денежного ущерба

Потери времени

Стадии банкротства

Скрытая стадия банкротства

Финансовая неустойчивость

Явное, юридическое банкротство

Реструктуризация

Классификация ситуаций

Концептуальная схема ситуационного управления

Адаптивный менеджмент

Ситуационный менеджмент

Чрезвычайные ситуации

Форс-мажорные ситуации

Ситуационные системы управления

Специальные виды потерь

Случайные потери

Форс-мажорные обстоятельства

Границы и зоны риска

Безрисковая зона

Зона критического риска

Зона катастрофического риска

Управление риском

Факторы банкротства

Ранние признаки банкротства

Преобразование

Банкротство

Защитная стратегия и тактика

Наступательная стратегия и тактика

Санация

Бизнес-план санации

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается главная проблема управления внутри организации в настоящее время?
2. Какова основная задача ситуационного менеджмента?
3. Что такое объектные и субъектные параметры?

4. Какими особенностями обладают производственные системы?
5. Какими обстоятельствами характеризуют кризисную ситуацию?
6. В чем разница между функциональными и ситуационными задачами производства?
7. Чем, какими мероприятиями может быть обеспечена адаптивность производственной системы предприятия?
8. Каковы основные этапы развития проблемной ситуации?
9. Кто является автором понятия «ситуационное управление»?
10. Какие Вы знаете основные концепции ситуационного управления, выдвигаемые различными авторами в разное время?
11. Что такое «Case study»?
12. В чем заключается концепция решения ситуационных задач?
13. Как бы Вы охарактеризовали основные задачи ситуационного менеджмента?
14. Каковы источники и причины возникновения проблемных ситуаций?
15. Какую роль играют социально-психологические факторы в ситуационном менеджменте?
16. Что такое «дерево неполадок»?
17. В чем заключается классификация ситуаций по принципу A, B, C?
18. Что такое кризисные ситуации в предлагаемой классификации?
19. Какие ситуации для фирмы более благоприятные – форс-мажорные или чрезвычайные, согласно рассмотренным классификациям?
20. Как увязывается ситуационный менеджмент со стратегией и тактикой фирмы?
21. Чем вызвана организация подсистемы ситуационного менеджмента?
22. Какие основные компоненты характеризуют подсистему ситуационного менеджмента?
23. Каким образом ситуационный менеджмент согласуется с теорией принятия решений?
24. В чем заключается классификация ситуаций?

25. Почему в некоторых случаях считается целесообразным отказ от функциональной схемы управления?
26. Чем характеризуется хозяйственный риск?
27. Каково основное правило предпринимателя в области хозяйственного риска?
28. Что такое рисковое предпринимательство?
29. Чем характеризуется рисковая ситуация?
30. Риск, - это понятие, явление, признак или свойство?
31. Упущенная выгода и убытки – это одно и то же?
32. Что такое материальные потери, вызванные риском?
33. Трудовые потери характеризуются потерей рабочего времени, есть и другая категория – «потеря времени». Это одно и то же?
34. Что собой представляют особые виды денежного ущерба?
35. Чем вызываются случайные потери на производстве?
36. Какие границы риска существуют в хозяйственной деятельности предприятия?
37. Какие Вы знаете зоны риска? Чем они обусловлены?
38. Что такое допустимый уровень риска? Каковы его границы?
39. Какие источники кризиса Вы знаете?
40. Что такое управление риском?
41. Какие Вы знаете приемы управления риском, не изложенные в данной работе?
42. Что, конкретно, Вы понимаете под кризисом предприятия?
43. В чем проявляется опасность кризиса? Каковы ее симптомы?
44. Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием?
45. Что такое жизнеспособность организации?
46. Что такое банкротство предприятия?
47. Какие пути выхода из кризиса Вы знаете?
48. Какова главная причина несостоятельности и банкротства предприятия?

49. Какие объективные факторы возникновения кризиса предприятия Вы знаете?
50. Чем характеризуются ранние признаки банкротства?
51. Какие стадии банкротства Вы знаете? В чем заключается реструктуризация предприятия?
52. Почему, на Ваш взгляд, реструктуризация может предотвратить банкротство?
53. Какие виды стратегии и тактики Вы знаете, которые способны вывести предприятие из кризиса?
54. Что такое санация предприятия?
55. Что необходимо для организации санации предприятия?

Раздел 3. Психологические проблемы и модели ситуационного лидерства

Глава 7. Социально-психологические аспекты в ситуационном менеджменте

7.1. Сущность и задачи психологии управления

Сложность управления социальными системами обусловлена тем, что объектом менеджмента являются люди. Поведение личности в конкретной ситуации зависит от целого ряда ее факторов (интересы, характер, темперамент, эмоции и т.п.), которые предусматривают потребность особенностей личности.

Кроме того, лица в трудовом коллективе взаимодействуют между собой и между ними возникают симпатии и антипатии, формируются групповые ценности и интересы, психологический климат в коллективе.

Для осуществления эффективного управления руководителю необходимо хорошо знать психологию людей, индивидуальные и групповые ценности, активно влиять на формирование благоприятного психологического климата в коллективе, что является весьма важным в кризисных ситуациях.

Основными задачами психологии управления являются:

1. **Изучение мотивов поведения личности в процессе трудовой деятельности и выбор оптимальных методов влияния на них.**

Эта задача предусматривает проведение психологического анализа личности работника и выявление его характера, темперамента, способностей, силы воли и других черт.

2. **Разработка методов профессионального отбора кадров с учетом личных качеств кандидатов.**

Результаты психологического анализа личности широко используют в процессе отбора и размещения кадров, в первую очередь, в системе ситуационного управления.

Это дает возможность более взвешенно и основательно подходить к отбору наилучшего кандидата на вакантную должность, учитывать

требования к конкретной должности психологическую совместимость с будущими коллегами, руководителями и подчиненными.

3. Процесс формирования и развития малых групп.

Трудовой коллектив формируется под руководством организатора трудового процесса, а также на основе межличностных взаимоотношений. Последние, как известно, могут быть формальными и неформальными. Все коллективы, даже очень большие, складываются из малых формальных и неформальных групп.

Руководитель должен влиять на процесс формирования и развития малых групп, поскольку степень сплоченности их, в свою очередь, оказывает влияние на эффективность и качество выполняемой работы.

Этот процесс должен быть под контролем, чтоб предвидеть формирование групп и группировок, ценностные качества которых и цели противоречили бы целям предприятия.

4. Исследование личностных отношений в коллективе.

Межличностные отношения во многом характеризуют степень сплоченности коллектива. Если основой отношений между работникам является взаимопомощь и взаимоподдержка, если общение не ограничивается предприятием и производственными вопросами, то такой коллектив является сплоченным и может решать самые сложные задачи, включая кризисные.

Поэтому руководителю крайне важно активно влиять на процесс становления межличностных отношений в коллективе и поддерживать добрые отношения между людьми, предупреждать и оперативно разрешать возможные межличностные конфликты и неприязнь.

***5.* Формирование психологического климата в коллективе – важнейший элемент в психологии управления,** *он являет собой сумму групповых ценностей, степень качественного развития коллектива, характеризует его зрелость и возможности.*

Еще Е. Мейо говорил о наличии тесной связи между психологическим климатом и эффективностью труда в коллективе. Неблагоприятный психологический климат свидетельствует о не гармоничности человеческих взаимоотношений: люди легко конфликтуют между собой, часто замкнуты[1].

В таком коллективе работники не получают удовлетворения от совместной деятельности.

Отсутствие общности и социальной мотивации негативно оказывается на результатах труда. Поэтому руководитель должен способствовать формированию благоприятного психологического климата в коллективе для того, чтобы работники имели удовольствие от общения с коллегами.

Руководитель обязан учитывать психологические качества работников, знать их, использовать индивидуальный подход к работнику и эффективно управлять работником в сложных, особенно, проблемных ситуациях.

7.2 Психологический анализ управленческой деятельности

Известным русским психофизиологом И.П. Павловым были выделены специфические типы человека, обозначенные в его трудах, как художественный, мыслительный и средний тип. Данная типология связана с учением, согласно которому, высшая нервная деятельность человека характеризуется наличием в ней двух сигнальных систем: первой сигнальной системы – образной, эмоциональной и второй, – связанной с отображением этих образов посредством слова – сигналом сигналов. Относительное преобладание первой сигнальной системы характеризует художественный тип, относительное преобладание второй – средний тип людей. При этом у «художников» деятельность больших полушарий затрагивает меньше всего лобные доли и сосредотачивается, главным об-

разом, в остальных отделах, у «мыслителей», наоборот, – преимущественно в первых.

Наличие двух сигнальных систем в психике человека связано с деятельностью правого или левого полушарий мозга, первое из которых более ответственно за продуцирование образов и эмоций, а второе – слов и речи, в целом. Относительное преобладание деятельности правого полушария мозга человека позволяет судить о преимущественности первой сигнальной системы, а преобладание левого полушария – о доминировании второй.

При этом левое полушарие мозга управляет правой стороной человека, а правое – левой (так называемая, асимметрия мозга). Простейший тест для выявления относительного преобладания той или иной сигнальной системы состоит в неоднократном «схлестывании» или переплетении пальцев: если сверху всегда оказывается большой палец левой руки, то говорят об отнесении данного человека к художественному типу «вторая сигнальная система».

По наблюдениям директора Центра консультирования по профессиональной занятости Тони Мили (США) «правополушарные» и «левополушарные» имеют следующие относительные способности: Обрабатывающие информацию при помощи левого полушария любят иметь дело с проблемами, решаемыми логическим путем, и являются активными и разговорчивыми людьми. Скорее конформисты, они ищут точные факты и любят конструктивные предписания (задания). Они скорее делают выводы, чем произведут новые идеи, и, в сущности, они скорее улучшат существующий процесс или продукт, чем изобретут что-то новое. Им нравится работать в проблемно ориентированных организациях, имеющих четкую структуру, налаженный контроль и ясно очерченный круг ответственности. Прежде организации и системы работы были, по преимуществу, «правомозговыми». Многие системы, возможно, начали

превращаться в «левомозговые» после Ф.Тейлора, основателя научного менеджмента.

Обрабатывающие информацию при помощи правого полушария, с другой стороны, сильны вопросами, решаемыми интуитивным путем, и очень хороши в образном мышлении. Им нравится изобретение, нахождение главной цели, открытие через проблемную ситуацию. Они чаще не являются конформистами (т.е. приспосабливающимися).

Обрабатывающие информацию при помощи правого полушария часто предпочитают организации, которые имеют идеалистические цели, и такие, где они могут проявить личную инициативу. Или нравятся гибкие правила, и они существенным образом человекоориентированные.

7.3 Развитие компетенции

При описании вариантов развития организации достаточно часто использовался термин «компетенция», который является центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал - стратегии.

В 1985г. М. Бомензат [2] предложил под «компетенцией» понимать совокупность следующих факторов (рис. 3.1)

Рис.3.1 Составляющие компетенции

В этой связи управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией предприятия с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития. Именно эти три основные задачи социального управления необходимо реализовать для внедрения стратегии организации.

Приобретение компетенции.

В рамках этой задачи социальное управление обеспечивает организацию компетенциями, которые необходимы для реализации стратегии фирмы.

Люди со «смешанным» мозгом используют стратегию левого и правого полушария в соответствии с ситуацией. Небесспорно, что смешанная обработка информации имеет преимущество. Например, в большей части кадровой работы, и, вполне возможно, что доля "левшей" в поддержании жизнедеятельности организации выше национальной (средней) нормы. «Левомозговой» подход необходим для гарантии таких вещей, как точность в деталях в письме, в котором делается предложение будущему служащему. «Правомозговой подход необходим в отношении к людям. Люди со «смешанным» мозгом работают одновременно по «левомозговому» и «правомозговому» методом обработки информации. Итак, индивидуально-психологические качества, характеризующие принадлежность индивидуума к одному из трех типов людей, проявляются в общих способностях человека, его индивидуальном «жизненном стиле», знание которых так необходимы менеджеру-руководителю.

Выявление потребностей организации в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение, которой в том, чтобы определить в качественном и количественном выражении потребность в компетенции фирмы на предстоящий период (часто на пять лет).

Вместе с тем, для прогнозирования своих потребностей организация должна:

- ***располагать четким описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач;***
- ***определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей;***

- ***провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (особенно данное положение актуально для таких стратегий развития фирмы, как стратегии «прибыли», «ликвидации»).***

Только после внедрения необходимых методов и процедур предприятие сможет начать процедуру приобретения компетенции либо за счет передвижения специалистов («внутреннего приема»), либо за счет их приема со стороны.

Стимулирование компетенции.

Приобретенные компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают, не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью).

Задачи управления персоналом состоят в оптимизации результативности его действий, зависящей от мотивации и компетенции.

Известный американский психолог В.Врум предложил интересную форму: результативность = F (компетенция * мотивация)

На практике решение этой задачи предполагает:

- ***создание в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей;***
- ***внедрение систем оценки результатов деятельности работников;***
- ***развитие партисипативного управления, т.е. вовлечение работников в управленческий процесс;***
- ***улучшение условий их труда.***

Важно, чтобы действующая система управления персоналом обеспечила соответствие между требуемыми для реализации основной задачи фирмы компетенциями и сотрудниками, носителями этих компетенций.

Развитие компетенции..

Данная задача управления персоналом является одной из основных для реализации выбранной стратегии. Речь идет о создании условий раз-

вития компетенций, определенных в качестве базовых для внедрения стратегии.

Достаточно часто развитие компетенции оказывается синонимом организуемого фирмами профессионального образования.

Вместе с тем практика внутреннего передвижения специалистов в организации и управления карьерой позволяет органам управления персоналом структурировать развитие компетенции.

Управление компетенцией *представляет собой процесс сравнения потребностей предприятия с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие.*

Под ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Прогнозирование компетенции – *это процесс определения в текущий момент времени, необходимого количества персонала и уровня его компе тенции, требуемой фирме в соответствии с целями ее деятельности (рис. 3.2.)*

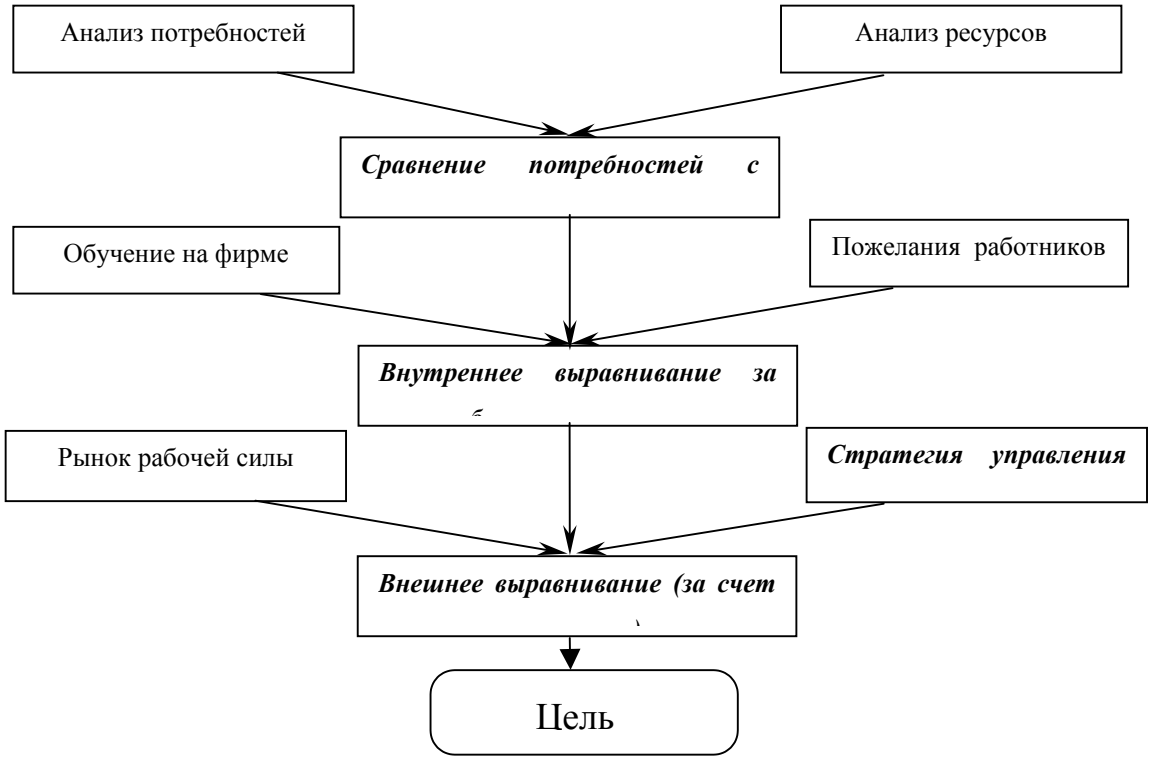


Рис.3.2. Управление компетенцией

Управление компетенцией может проходить как на уровне фирмы, так и на уровне личности. На уровне фирмы управление компетенцией включает выполнение следующих действий:

- ***оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей, знаний, навыков персонала;***
- ***оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями и задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;***
- ***сопоставление располагаемых ресурсов с потребностями.***

На основе получения соответствующих данных определяется:

- ***какое количество персонала соответствует выбранной стратегии, которое не надо переучивать?***
- ***какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменениями стратегии фирмы?***
- ***какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач?***

Управление компетенцией на уровне личности в оценке индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности. Такая оценка позволяет индивиду активизировать полученные им ранее знания, навыки, информацию. Он формирует цель своей деятельности на выбранной должности, принимает для себя решение: соответствует ли его компетенция требованиям должности или необходимо дополнительное обучение. Большое значение при этом приобретает система управления персоналом и кадровая политика, когда к человеку относятся не как к рабочей силе, а как к капиталу, который внутри организации является ее важнейшим элементом.

7.4. Ситуационное управление и кадровая политика

В странах с развитой рыночной экономикой все активнее утверждается принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановки кадров.

*Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления опре*деляется, главным образом, их отношениями. Речь идет об отношениях начальников и подчиненных, выше и нижестоящих организаций, Эти отношения могут быть очень разными. Например, дружественными либо неприязненными, родственными, соседскими, партнерскими и др.

Каковы бы ни были указанные человеческие или организационные отношения, они оказывают влияние на ход и исход управления, что является особенно важным в период сложных проблемных ситуаций.

Среди всех отношений субъекта и объекта управления имеются такие, без которых достижение целей организации, в принципе, невозможно. Речь идет уже не о влиянии отношений на ход управления, а о невозможности управлять при отсутствии некоторых таковых отношений и о той роли, которую они играют при настройке людей на эффективный труд.

Таким образом, управленческие отношения – такие отношения между субъектом и объектом управления, без которых достижение целей организации принципиально невозможно.

Управленческие отношения бывают:

власти и вынужденного подчинения (принудительные);

свободно-договорные (побудительные).

В первом случае, исполнитель вынужденно подчиняется начальнику в силу причин, которые могут варьировать от открытого применения силы до житейских обстоятельств, вынуждающих человека соглашаться на недостаточно приемлемые для него условия.

Во втором случае исполнитель подчиняется начальнику добровольно и охотно, так как они договорились об условиях совместной деятельности, так что эти условия вполне устраивают обе стороны, потому что они отстояли свои интересы в договорном процессе.

Понятно, что настрой людей на эффективную работу во втором случае значительно выше, чем в первом.

Человечество за всю историю своего существования выработало три метода управления: командные, экономические и социально – психологические. В живых реальных хозяйственных и социальных системах они всегда сосуществуют, активно влияя друг на друга. Поэтому следует обратить внимание и на систему методов управления, подчеркивая тем самым системность подхода и проблем. Менеджер неизбежно практикует одновременно все три метода, сочетая их в комбинациях. Один из методов, как правило, доминирует, а остальные подчинены главному методу и работают как вспомогательные.

В современном обществе материально – экономические отношения господствуют над межличностными.

Практика почти не знает случаев, когда доминантой выступает социально-психологический метод. Общественные системы государств опираются на принципы рынка или командования. В работе менеджеров ведущую роль играют экономические и командные методы. Командный метод главенствует лишь в тех локальных обстоятельствах, когда он и его результаты не вступают в противоречие с жизненными установками людей. Этот метод может

быть вполне применим в условиях чрезвычайных кризисных ситуаций. В повседневной жизни, конечно, он имеет мало сторонников.

Социально – психологические методы управления по природе своей не могут полноценно обслуживать материалистические ценностные ориентиры и интересы. Как основные они становятся возможными и желательными в редких случаях временного ухода интересов работников из материальной сферы бытия в сферу человеческих отношений или удовлетворения потребности в самоактуализации [3].

Своеобразие организационно-экономического механизма, его жизнеспособность и эффективность определяются системой вырабатываемых им побудительных мотивов, стимулов к высокому качеству труда коллектива в целом и отдельных работников. Эта система включает в себя две подсистемы: командно-административные и социально-экономические стимулы. Первые принуждают к труду, вторые – вызывают интерес участников производства к высокому качеству и эффективной работе.

Основная проблема, возникающая в процессе создания и отлаживания организационно-экономического механизма, заключается в нахождении рационального сочетания командно-административных и социально-экономических стимулов. Это сочетание вызвало бы максимальную заинтересованность и ответственность всех категорий работников в обеспечении высокого уровня эффективности и качества достижения целей производственной системы.

Во-вторых, организационно-экономический механизм должен сообразовываться с объективно существующими несовпадением и противоречивостью интересов различных звеньев производства, групп и отдельных работников. Поэтому он должен вырабатывать порядок применения того или иного стимула с учетом его влияния на поведение конкретных групп людей и отдельных лиц, к которым применяется то или иное стимулирующее воздействие, поскольку игнорирование этого требования может обернуться значительными экономическими, социальными и экологическими потерями.

Чем эффективнее организационно-экономических механизм, чем сильнее его стимулирующее воздействие на процесс производства, тем с меньшими затратами живого и овеществленного труда может удовлетворяться рыночный спрос.

В общем виде эффективность и качество функционирования производственных систем выражается отношением изменения за определенный период степени за определенный период степени достижения целей производственной системы к изменению необходимых для этого трудовых ресурсов и средств производства. Чем выше степень достижения целей и ниже затраты, тем эффективнее трудовая деятельность.

Это возможно при таком управлении производством, которое в состоянии обеспечить рациональность сочетания административных и социально-экономических стимулов. Эти стимулы, с одной стороны, должны предполагать самостоятельность производственных единиц в вопросах определения

целей, выбора и реализации средств их достижения, а также экономическую ответственность за надлежащее качество производства и степень достижения конечной цели. С другой стороны, мотивационный механизм и стимулы должны быть достаточно гибкими и направлены на каждого работника, служащего, менеджера.

При этих обстоятельствах перед руководством стоит задача создать такие условия, в которых подчиненные, работающие на успех фирмы, могут беспрепятственно удовлетворять свои потребности или хотя бы быть уверенными в возможности это сделать. Ибо пока люди считают, что они получают справедливое вознаграждение, или хотя бы связаны с ожидаемой степенью удовлетворения своих потребностей они будут соответствующим образом трудиться. При этом необходимо иметь в виду, что эффективная мотивация, приемлемая для всех, в принципе невозможна, так как человеческие ценности, потребности и ожидания сугубо индивидуальны. Одному работнику нужны деньги, другому – похвала, третьему – признание, четвертому – самовыражение и самоутверждение, а пятому, наконец, необходимо все перечисленное и в большом количестве.

В настоящее время, когда подавляющая часть населения Украины находятся в бедственном положении, основополагающим стимулом, все-таки, является материальный интерес. Более того, специфика ситуации сейчас такова, что работающий человек даже с мизерной зарплатой выгодно отличается от неработающего. Сам факт занятости человека в значительной мере поднимает его престиж в собственных глазах и в глазах неработающих. Такое экономически и социально искаженное положение с мотивацией сложилось в переходный период фактически во всех странах СНГ и долго продолжаться, конечно, не может.

Мировой опыт показывает, что вознаграждение должно быть прямо связано с деятельностью, которая приводит фирму к успеху. При этом каждый работник организации должен явным образом и своевременно получать свою заранее обусловленную часть общей суммы заработка, связанную одновременно с общественным признанием. Однако всеобъемлющей, интегрированной формулы мотивации на все случаи жизни человечество пока не придумало.

В современной системе предприятия наиболее актуальными становятся отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. В менеджменте принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма, возникающие между собственниками и пользователями имеющихся средств производства.

Из сказанного следует, «...что в условиях общественной собственности на средства производства не управление должно стимулировать появление у всех участников производственного процесса заинтересованности в высоких конечных результатах, а наоборот, заинтересованности в конечных результатах является основой возможности управления. И если этого нет, то причины отсутствия следует искать, в первую очередь, в отношениях собственности» [3].

Собственник получает возможность командовать в связи с тем, что он, выступает в роли хозяина и нанимателя. Производитель готов выполнять команды, так как по условиям найма он получает вознаграждение. Таким способом осуществляется координация совместной деятельности для достижения цели. Однако в конечном результате заинтересован только собственник. Производитель по своей природе слабо ориентирован на конечный результат и заинтересован в нем косвенно, посредством управленческих команд.

Иначе говоря, в большинстве случаев ни менеджер, ни рядовые исполнители как наемные работники в большинстве случаев не очень заинтересованы в достижении конечных результатов (успехе) дела, бизнеса, фирмы, если единственным средством мотивации их труда является гарантированная заработная плата.

Возникающие противоречия в отношениях управления на основе собственности и найма вполне могут быть разрешимы. Первое: исполнитель должен быть полноправным распорядителем произведенной продукции. Второе: должно быть достойное вознаграждение за конечный результат с распределением прибыли между членами коллектива. И, наконец, трудовой коллектив должен иметь право распоряжаться своей собственностью, иначе он не сможет эффективно добиваться конечных результатов при необходимости мобилизации всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Особый интерес и определенную сложность представляет собой мотивационный механизм в неординарных ситуациях, когда наблюдаются значительные отклонения запланированного хода производства от допустимого [4]. Это происходит практически в любой организации, когда чрезвычайные (форс-мажорные) обстоятельства – внешние или внутренние приводят к срыву графиков и обязательств фирмы и вынуждают руководство принимать экстренные решения. В этих условиях необходим переход на ситуационную схему управления

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. Реа-

лизация 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.

Успех или неудача такого менеджмента, в первую очередь, определяется степенью готовности руководителя фирмы к потенциальным угрозам и возможностью предупреждения их кризисного проявления на стратегическом уровне.

К сожалению, стереотипность мышления многих руководителей, отвергает даже мысль о стратегическом планировании: «Как я могу сейчас разрабатывать планы на 5-7 лет, когда я не знаю, что буду делать завтра» – говорит о многом. В первую очередь, напрашивается вопрос: «А может ли этот человек, который считает себя руководителем быть им, если он не представляет перспективы своей деятельности? Не знает, что необходимо предпринять и, что делать, чтобы оказаться в будущем в желаемой точке развития предприятия?»

Система стимулов и мотивация должна быть достаточно гибкой и соответствовать изменяющимся целям. Этого можно достичь с помощью трансакционного руководства, сущность которого состоит в своевременном заключении единовременных сделок с подчиненными при возникновении различных нестандартных ситуаций, не оговоренных в контрактах. Достижение подчиненными поставленных перед ними задач в таких ситуациях, будет способствовать успешному достижению трансформируемых конечных целей предприятия.

7.5. Создание благоприятного психологического климата в коллективе

Известно, что каждая личность обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. И задача специалистов заключается в том, чтобы помочь каждому человеку выбрать для себя тот вид труда, который в наибольшей степени соответствует его профессиональной способности.

Если человек достигает желаемых результатов в труде, ему созданы оптимальные условия для работы, и он не разочарован в своем профессиональном выборе, то такой работник психологически и социально

устойчив для работы в коллективе. При решении вопроса о том, какими качествами должен обладать человек, претендующий на выполнение той или иной деятельности, всегда возникает необходимость психологического изучения самой деятельности.

Результатом такого психологического, или, по другому, **профессиографического*** **анализа** ***трудовой деятельности должна быть*** **профессиограмма**** **.**

Профессиограмма разрабатывается с целью определения профессиональной пригодности человека или профессионального отбора путем глубокого психологического и аналитического изучения его профессиональной деятельности.

Любая профессиограмма должна включать сведения двух планов: описание самой профессиональной деятельности (психологическая профессиограмма) и описание (сводка) требований к человеку, включенному в эту деятельность, к его психике как перечень профессионально необходимых качеств (психограмма).

Для составления ее первой части можно использовать следующую ориентировочную схему анализа:

- ***технико-экономическое описание (технология оборудования, нормы, оплата труда);***
- ***организация и условия труда на данном конкретном производственном объекте (социальные, и физические условия труда: взаимоотношения с людьми в процессе производства, вопросы физической среды, то есть освещение, вентиляция, температура, влажность и т.д);***
- ***документация по текучести кадров, материалы возможных несчастных случаев (необходимо также включить вопросы воз-***

* Профессиография – описание профессий дифференцирующих их специальностей с точки зрения требований, предъявленных ими к человеку.

** Профессиограмма – описание и обоснование системы требований предъявляемых определенной деятельностью, специальностью или профессией к человеку

можных ошибок, которые могут произойти при выполнении работы);

- *подробное описание самой трудовой деятельности, то есть, что, в какой последовательности человек делает в течение рабочего дня, из чего складывается его работа;*
- *требования к общей и специальной подготовке, необходимой для выполнения данной работы.*

Вторая часть представляет собой требования, предъявляемые к человеку:

- *демографические;*
- *образовательные;*
- *медико-биологические;*
- *психологические.*

Все указанные требования к характеристикам и качествам работника должны иметь оценку: является ли данное качество профессионально необходимым, профессионально важным либо профессионально желательным.

Демографические требования *получают на основании статистического анализа данных основного контингента работников по специальности: доминирование полового признака, продолжительности профессиональной деятельности, возрастного диапазона работников.*

Требования к образованию *определяются уровнем общих и специальных знаний, которые необходимы для овладения оборудованием и технологическим процессом, характерным для конкретной профессии.*

Медико-биологические требования *должны включать: требования к здоровью работника, к его физическому развитию, к конституции (при необходимости). Кроме того, здесь должны быть указаны противопоказания для данной профессиональной деятельности.*

Психофизиологические и психологические требования *профессиональной деятельности к работнику получают с помощью специально ор-*

ганизованной исследовательской работы и отражаются в психограмме. При этом основное внимание должно быть уделено тем специфическим требованиям, которые деятельность предъявляет к психике человека. Психограмма обязательно должна включать критерии и нормативы профессиональной пригодности.

Определение профессиональной пригодности того или иного человека к определенному виду деятельности возможно на основе изучения врожденных индивидуально – типических признаков человека.

Индивидуально типические и индивидуально психологические особенности затрудняют или облегчают освоение профессии, достижение высоких результатов, определяют взаимоотношения с людьми и положение в обществе. Они же вызывают необходимость разнообразия приемов воспитания и обучения, так как невозможно составить общий для всех перечень событий, жизненных или производственных ситуаций, указать степень их влияния на состояние человека и необходимые при этом мероприятия.

Например, отрицательные эмоции на различных людей действуют по-разному. У одних работников плохое настроение, служебные или семейные неприятности мало влияют на служебную деятельность, они могут полностью отключиться от них в процессе работы. У других подобные ситуации заметно отражаются на работоспособности и могут быть причиной ошибочных действий.

На одинаковые трудности в работе одни реагируют спокойно и правильно, у других появляется излишнее возбуждение, суетливость, нервозность, быстрая смена решений, у третьих, наоборот – заторможенность внимания и мыслительных процессов, двигательная скованность, замедленность в принятии решений.

*Известно высказывание, что: «***Человек на 90% состоит из чувств и только на 10% из разума.»** *Следовательно, для создания благоприятного*

социально – психологического климата в коллективе весьма важным является учет личностных, эмоциональных свойств человека.

В современных условиях, когда резко обострилась борьба за выживание предприятия, коллектива и самой личности особую значимость приобрело нравственное, и этическое воспитание работников.

Нравственный облик человека во многом формируется под влиянием социального и межличностного общения, стиля и методов руководства. От действий и решений руководителя во многом зависит нравственная атмосфера.

Психологический климат в коллективе формируется личностью руководителя, компетентностью исполнителей и их совместимостью.

Экспериментально установлено, что конфликты, возникающие в коллективе по вине руководителя, составят примерно 52%, из за психологической несовместимости сотрудников – 33%, а в следствие неправильного подбора кадров –15% [25].

Следовательно, конфликты определяются, в основном, недостатками в работе руководителя, его неумением работать с людьми, личными качествами. А если учесть, что руководитель сам набирает кадры, формирует коллектив, то в таких случаях роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе многократно возрастает.

Психологический климат – это фиксированное состояние межличностных отношений в коллективе, которое выражается групповой сплоченностью, интегративностью, соответствием официальной и неофициальной структур коллектива, взаимным доверием и т.п.

В процессе формирования коллектива необходимо учитывать: его размер, соотношение его членов по возрасту, полу, квалификации, типу темперамента. Важен также учет потребностей, желаний, психологической совместимости, системы взаимоотношений.

Кроме того, весьма важным является **социометрический** ***статус коллектива, т.е. нравственные нормативы, качества, которым отдают предпочтение члены коллектива.***

Отдельные из этих факторов можно определить с большей или меньшей степенью точности, измерить их. Социометрические «замеры» позволяют изучить психологический климат и неформальную структуру коллектива, а также параметры, обуславливающие ту или иную структуру связей [18].

Создание здорового психологического климата в коллективе во многом зависит от культуры и ее состояния в фирме, особенно культуры руководства, эффективности воспитательной и педагогической функции руководителя, зависящей от психологического такта, определяемого следующими качествами и умениями:

- ***чувство меры во взаимоотношениях и взаимодействии с людьми;***
- ***речевая адаптация к разным людям, отсутствие «речевого шаблона» и грубого приспособленчества, речевая находчивость при первом знакомстве;***
- ***индивидуализация общения с людьми в зависимости от их устойчивых индивидуально – психологических особенностей;***
- ***чувство ситуации;***
- ***учет внешних обстоятельств, влияющих на взаимоотношения людей друг с другом;***
- ***уважение, чуткость, внимательность, участливость в отношении к людям;***
- ***простота, естественность в общении, способность оставаться всегда самим собой в отношениях с людьми, отсутствие манерности, нарочитости поведения;***
- ***справедливость, объективность подхода к подчиненным, способность показать и доказать эту объективность;***

Таким образом, рассмотренное свидетельствует о наличии проблемы создания хорошего, здорового психологического климата, разрешение которой с помощью определенных методов и на основе поставленных задач позволит повысить эффективность деятельности фирмы в условиях проблемных ситуаций.

Литература

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента. / пер. с англ. – М.: Дело, 1994.
2. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998..
4. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности / Авт. сост. Сацков Н.Я. – Донецк: Стальнед, 1998.

Глава 8. Ситуационные модели лидерства

8.1 Ситуационная модель Фидлера

Руководство и руководитель, как слова являются синонимами слов *лидерство* и *лидер.* Однако в понятийном аспекте они имеют не всегда одинаковый смысл.

Быть менеджером, руководителем еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству, в значительной мере, свойственна неформальная основа.

Сила и принуждение, которые необходимы руководству, при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением без явного применения власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей (подчиненных).

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (не воздействия, как при использовании функции «руководство»), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей[6]. Из

этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных.

Если качества лидера имеет менеджер, то он является ключевой фигурой в организации, а лидерство – венцом управленческой деятельности.

Именно исходя из этих позиций, следует рассмотреть некоторые теории лидерства, которые могут стать решающим фактором выхода организации из проблемной или кризисной ситуации с минимальными потерями.

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.
2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.
3. Должностные полномочия. Это – объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация [2].

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

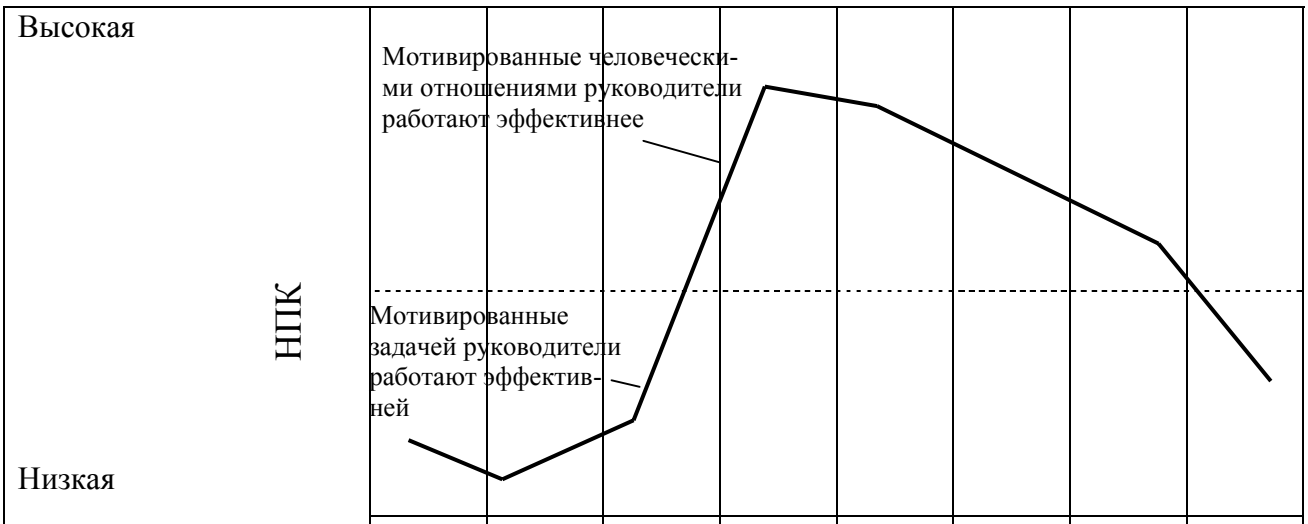
Чтобы определить личные качества руководителя, Фидлер провел опрос. Он обращался к конкретным работникам и просил их дать портрет гипотетического коллеги, чьи личные качества были бы для них наименее предпочтительными (наименее предпочитаемый коллега - НПК), с кем бы им менее всего хотелось бы работать. Согласно Фидлеру:

«Человек, который дает сравнительно благожелательное описание НПК, как правило, уступчив, ориентирован на человеческие отношения и внимателен к настроениям своих подчиненных. И, наоборот, кто описывает НПК в неблагоприятной манере, т.е. в чьих глазах НПК имеет низкий рейтинг, тот держит бразды правления в своих руках, контролирует процесс исполнения задания и мало обеспокоен человеческими аспектами производственного процесса».

По Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК, хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг, – сосредоточиваются на задаче и беспокоятся о производстве.

Как показано на рис 3.3., отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми.

Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, или НПК с низким рейтингом, наиболее эффективны в ситуациях 1,2,3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, или НПК с высоким рейтингом лучше всего работают в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как те, так и другие.



	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаимоотношения между руководителем и подчиненным	Хор.	Хор.	Хор.	Хор.	Плох.	Плох.	Плох.	Плох.
Структура задачи	Структурирована		Не структурирована		Структурирована		Не структурирована	
Должностные полномочия руководителя	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые

Рис.3.3 . Изменения стиля руководства в зависимости от ситуации

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителями и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния.

В противоположность этому, ситуация 8 – наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована.

Любопытно, что результаты исследований Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу.

8.2 Ситуационный подход “путь-цель” Митчела и Хауса”

Еще одна ситуационная модель лидерства, во многом аналогичная модели Фидлера и имеющая много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Их подход под названием «путь - цель» также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации.

Термин «путь – цель» относится к таким понятиям теории экспектаций (ожиданий), как усилие – производительность, производительность – результаты (вознаграждение) и ощущаемая ценность вознаграждения в глазах подчиненного.

По существу, подход «путь - цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, «увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде». Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- указание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;
- направление усилий подчиненных на достижение цели;
- создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;

• ***удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута. Модель констатирует, что эффективный лидер – это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предполагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации (рис 3.4).***

Лидерские стили	*Ситуационные факторы*	*Поведение последователей*
• *Директивный* • *Поддерживающий* • *Ориентированный на достижения* • *Участвующий*	***Характеристика последователей*** • *Вера в предопределенность результатов* • *Склонность к подчинению* • *Способности* ***Организаторские факторы*** • *Содержание и структура работы* • *Система формальной власти* • *Культура группы*	***Удовлетворенность работой*** *Хорошо работаю – хорошо получаю* ***Мотивация*** • *Если приложу усилия, то будут результаты* • *За эти результаты буду вознагражден соответственно*

Рис.3.4 . Модель ситуационного лидерства «путь-цель» Хауса и Митчела.

Поддерживающее лидерство – ***большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.***

Лидерство, ориентированное на достижение, – ***установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.***

Участвующее лидерство – ***совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении. В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели, эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.***

8.3 Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда

Поль Херси и Кен Бланшард разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла. Согласно этой теории, самые эффективные стили лидерства зависят от *«зрелости»* исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Согласно Херси и Бланшарду, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации.

Другими словами, в зависимости от выполняемой задачи, отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая

стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

Как показано на рис.3.5 , имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать. Первый стиль С1 требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую – на человеческие отношения.

Рис.3.5. Ситуативная модель руководства Херси и Бланшарда

Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (М1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную

задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль С2 - «продавать» - подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (М2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль С3 характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (М3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень – на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Четвертый стиль С4 характеризуется высокой степенью зрелости (М4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным

действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

8.4 Ситуационная модель Врума-Йеттона-Яго

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая была существенно дополнена Яго. Модель Врума-Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений.

Аналогично модели «путь-цель» данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения **– привлечение подчиненных** ***к участию в принятии решений. Соответственно, лидеру предлагается концентрировать внимание на*** **проблеме,** ***которая должна быть решена, и на*** **ситуации,** ***в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.***

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного, верного, единственного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

В рассматриваемой модели **эффективность решения** ***($Р_{эфф}$) определяется на основании уравнения, показывающего, что она зависит от*** **качества решения** ***($Р_{кач}$) и уровня принимаемых подчиненными*** **обязательств по выполнению решения** ***($Р_{обяз}$), а также от степени*** **срочности**

решения ***($Р_{время}$). Предпосылкой модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время, наряду с остальными двумя, является критическим фактором. Ситуация, в которой ограничение времени не играет роли, определяет этот показатель на нулевом уровне***

$$Р_{эфф} = Р_{кач} + Р_{обяз} – Р_{время} . \qquad (3.1)$$

Полная критериальная основа «общей эффективности решения» ($О_{эфф}$) предполагает учет в ней факторов «стоимости» и «развития»

$$О_{эфф} = Р_{эфф} – Стоимость + Развитие. \qquad (3.2)$$

В приведенной формуле показатель «стоимость» означает потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло принести больше пользы. Показатель «развитие» означает тот выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения.

Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений:

А1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

АП. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.

С1. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияния ваших подчиненных.

СП. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияния ваших подчиненных.

ГП. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений (А1 и АЛ), затем идет консультативный (С1 и СП), и, наконец, завершает ся полным участием (ГП). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы.

Чтобы помочь оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация “подчиненные - руководитель”, а также модель "дерева решений".

Критерии проблемы по модели Врума-Йеттона-Яго:

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.

7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Эти вопросы приведены в верхней части рисунка. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует "дерево решений" (рис.3.6). Начиная

Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?	Если бы Вам нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у Вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?	Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж

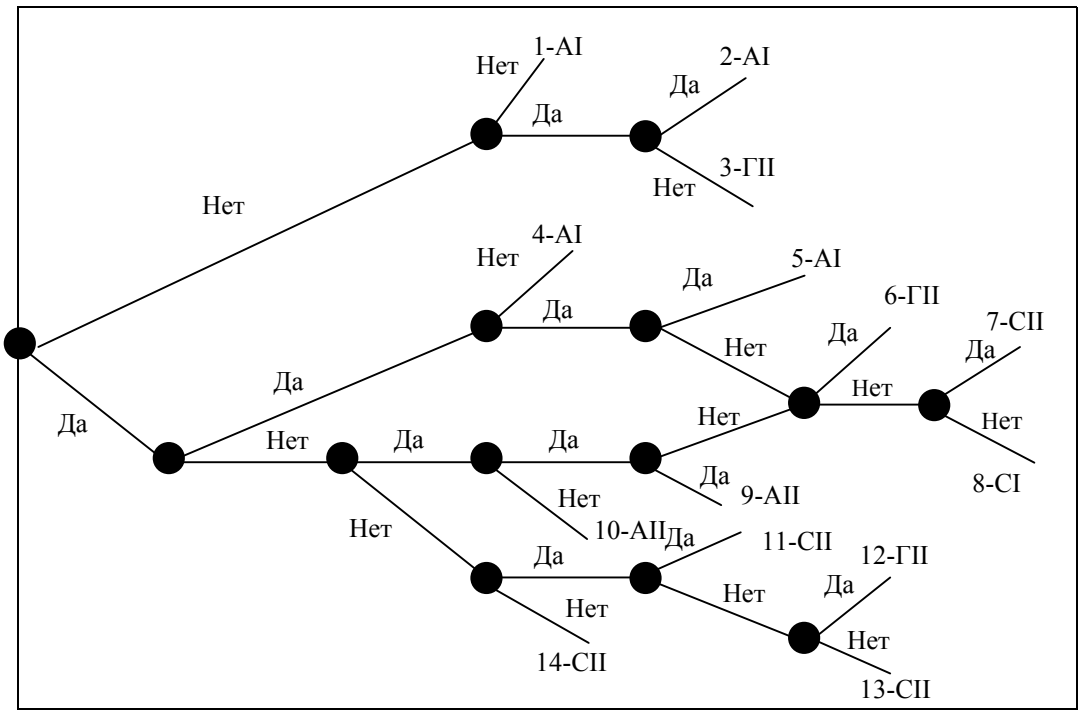


Рис. 3.6. Модель принятия решения руководителем Врума-Йеттона -Яго

с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит, таким образом критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.Подводя некоторые итоги рассмотрению представленных моделей лидерства, можно отметить следующее:

- ***ситуативная модель Фидлера рассматривает три переменных: отношения между руководителем и членом группы, структура задачи и должностные полномочия;***
- ***ситуационный подход «путь-цель» Митчела и Хауса исходит из того, что руководитель мог сделать и сделал для облегчения пути или средств, с помощью которых подчиненные достигают цели;***
- ***в рамках модели жизненного цикла руководителя Херси и Бланшарда утверждается, что наиболее эффективный стиль руководства всегда разный – в зависимости от зрелости исполнителей;***

- ***модель Врума Йеттона Яго основана на пяти видах поведения и семи потенциальных ситуациях, соотношение которых позволяет принять решение руководителю, что является весьма ценным для наших исследований.***

Хотя ни одна из этих теорий не получила должного подтверждения на практике, данные исследования убеждают, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации и что не существует какого-то одного оптимального стиля лидерства. Это положение является весьма важным выводом для рассмотрения роли и поведения различных руководителей в разных, неординарных, порой, критических ситуациях.

Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998..
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента. / пер. с англ. – М.: Дело, 1994.

Глава 9. Человеческий фактор и психологические аспекты управленческих воздействий

9.1. Роль человеческого фактора в управлении

Возрастание сложности управленческих задач требует совершенствования методов и приемов их решения, влечет за собой учет всех нюансов при разработке и реализации принятых решений от участников этого процесса – разработчиков, руководителей, исполнителей до всей социотехнической системы в целом.

Общий смысл теории систем состоит в том, что при разработке или исследовании любой системы следует учитывать взаимозависимости между различными ее элементами. В социотехнической концепции, в частности, предполагается отношение к организации как к взаимозависимой системе, анализ как социальных, так и технических ее компонентов в равной степени.

Концепция человеческих отношений, в которой подчеркивается огромная роль в процессе производства социально-психологических факторов, утверждает, что на поведение работников воздействуют не только экономические стимулы, но и социально-психологические потребности людей, участвующих во всех составляющих этого процесса.

В системе управления социотехническими системами все взаимосвязано. Одни люди разрабатывают и принимают решения, другие – обеспечивают их реализацию, третьи – выполняют принятые решения. Отношения между участниками этого процесса базируются на человеческом поведении, его психологической сущности, индивидуальности, его базовых и программирующих свойствах.

Базовые свойства – сплав врожденных и приобретенных в процессе воспитания и социализации черт личности [1].

Главной движущей силой развития индивидуальности являются ее программирующие свойства – направленность, интеллект и самосознание. Индивидуальность обладает собственным внутренним психическим миром, самопознанием и само регуляцией поведения, складывающимися и действующими организационными факторами собственного поведения личности.

Совершенствование и изменение программирующих свойств личности обеспечивает ей полноценную, плодотворную длительную творческую деятельность и оказывает влияние на изменения некоторых базовых качеств, в частности, характера. Усиление интереса к профессии ведет к интенсификации интеллектуальной деятельности, повышению мотивации, а развитие интеллекта – к поиску новых идей этой деятельности, формированию настойчивости, целеустремленности – важнейших черт современного менеджера.

На содержание решений и их качество влияют такие особенности лиц, принимающих решения, как характер, темперамент, симпатии и антипатии, привязанности, вкусы, соображения личного престижа, эмоции, самочувствие, настроение и др.

ЛПР может быть убежденным, принципиальным борцом, уверенным в важности и общественной полезности порученного ему дела, или обладать чертами карьериста, проявляющего активность ради личного выдвижения. Он может обладать качествами новатора, смело внедряющего все передовое и эффективное, или, наоборот, консерватора, с трудом отказывающегося от привычных методов, даже если они явно устарели.

Руководитель может иметь сильную волю, решительность и настойчивость в достижении поставленных целей или быть безвольным, слабохарактерным человеком, не способным пойти «против течения». И, наконец, ЛПР может проявлять страстное или холодно-рассудочное отношение к действительности, уметь сдерживать или, наоборот, легко или трудно входить в новую обстановку, действовать импульсивно или расчетливо, обдуманно [2].

Большое влияние такие личностные качества оказывают на оценку исходной ситуации для принятия решения, особенно в условиях дефицита времени. Неправильная оценка ситуации может быть следствием сильного возбуждения (гнева, страха), когда человек не способен учитывать все обстоятельства и искаженно представляет себе обстановку.

В этих условиях у руководителя особенно остро проявляется свойство воспринимать не действительные факторы, а те, которые ему хочется видеть. В результате решения принимаются на основе не объективного, а искаженного, субъективного представления о действительности. Поэтому руководителю, как никому другому, прежде всего, нужен самоконтроль, на базе которого он может принимать более объективные решения.

Менеджеру необходимо знать состав и содержание свойств личности, формирующих ее психологический портрет, владеть приемами самоорганизации, самоконтроля и самоуправления (понятие «самоменеджмент», по меньшей мере, некорректно) с целью эффективного управления людьми и достижения запланированных результатов.*

---

* * Психологический портрет личности, а также другие психофизиологические характеристики человеческого фактора, не рассматриваются в данном курсе в виду его перегрузки. Более подробно с данными

9.2. Управление как творческий процесс

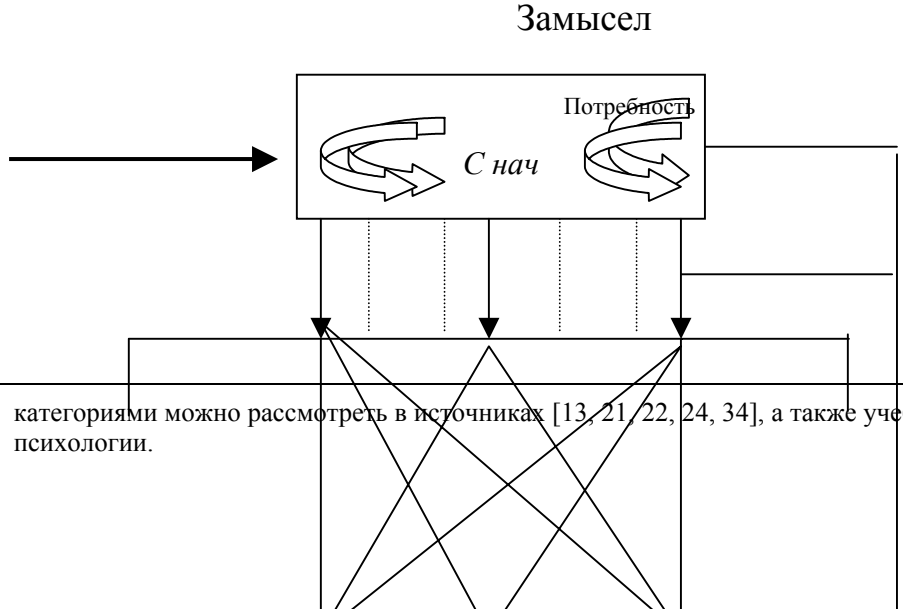
Желание добиться успеха характерно для многих, однако далеко не каждый его добивается.

В менеджменте успех является непременным условием, ибо только он способствует выживанию и эффективной работе фирмы.

Успеха невозможно добиться рутинной, пусть даже кропотливой и добросовестной работой руководителя. Для успеха необходимо творчество, талант. Только в единении специальных знаний, опыта и творчества менеджера, его способности уметь и знать, где сосредоточить свои силы – залог успеха, что особенно важно в случае ситуационного управления.

Творчество есть временной процесс, последовательность действий или событий, которые приводят к совершенно новой системе, удовлетворяющей поставленной цели в данный момент времени. Творчество как процесс принятия решения можно представить в виде некоторой абстрактной модели, приведенной на рисунке 3.7., основа которой заложена в работе известного системотехника А. Холла. [2]

Как показано на рис. 3.7, процесс начинается, когда возникает потребность, взаимодействующая с некоторым начальным окружением, ($C_{нач}$). Внутренние блоки с надписями «замысел» и «цель» изображают начало и конец творческого процесса соответственно.



категориями можно рассмотреть в источниках [13, 21, 22, 24, 34], а также учебниках и литературе по психологии.

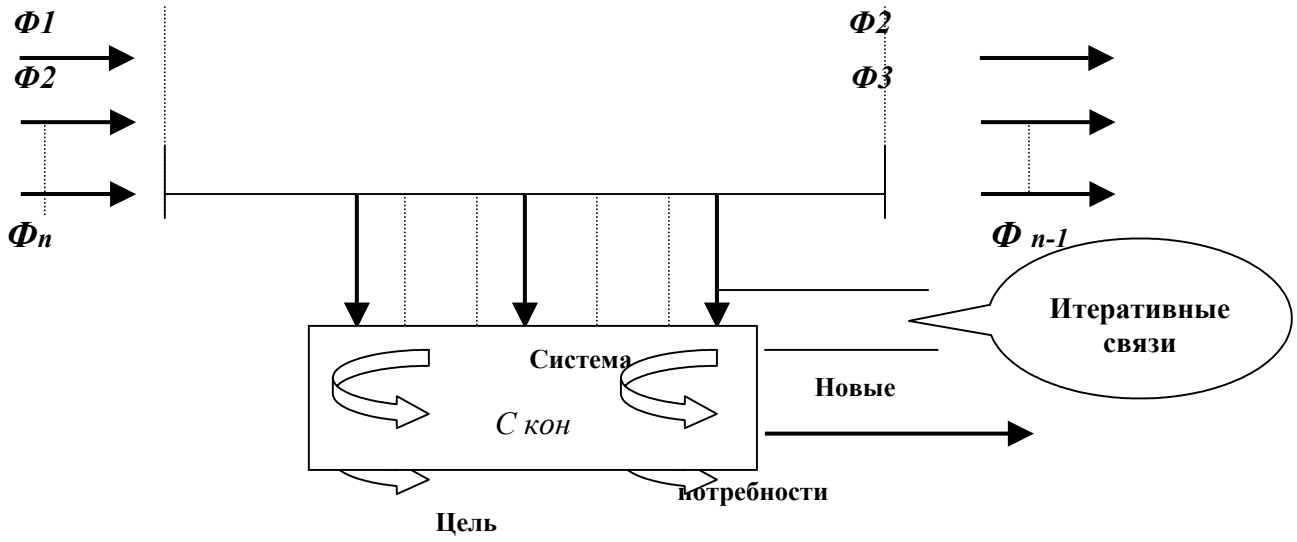


Рис.3.7. Модель творческого процесса По Д.Холлу

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как, если проблема не существует для того, кто принимает решение, то принятие решения не состоится. Больше того, если проблема и признана, то не всякое ее решение может носить творческий характер.

Рутинные, повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных и они не требуют творчества. Так, например, можно рассмотреть возможность занятия должности кем-то из своих кандидатов, принять на работу кого-то со стороны и т.д. Подобные проблемы известные из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в границы обычного, нетворческого решения.

Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в стандартные рамки. Именно в этом случае необходим творческий подход, сущность которого в упрощенном виде представлена на рассматриваемой схеме.

Важно отметить, что окружение, в котором возникает потребность, и окружение результирующей системы – это не одно и то же. Конечное окружение *С кон* по отношению к *С нач* получают с некоторой задержкой во времени.

Для такого различия имеются две причины. Во-первых, поскольку *С кон* сосуществует с новой системой, оно более упорядочено, чем *С нач*, так как является результатом уменьшения беспорядка, или энтропии* окружения.

Во-вторых, окружение является динамическим, или зависящим от времени. В динамической системе гипотеза об окружении, справедливая в тот момент, когда она была высказана, позже может утратить силу. Некоторые пределы и ограничения отпадают с течением времени, упрощая тем самым задачу. Например, состояние технологии может быстро изменяться в самом ходе разработки. В крайнем случае, возможен даже такой скачок, что первая идея новой системы устареет еще до того, как ее успеют осуществить.

Третья причина ясна из модели. Дело в том, что рассматриваемый процесс требует постоянного обмена информации и материалов с внешней средой, т.е. является открытым. Факторы окружения, поступающие на «вход» процесса обозначены через *Ф1, Ф2, ..., Фп*. Некоторые из них, например, *Ф2, Ф3,..., Фп-1* появляются затем на «выходе». Это факторы, которые не определяют функциональных или экономических требований к системе, но воздействуют на сам процесс (средства проектирования, организационная структура фирмы, внедрение проекта, продвижение продукта (услуги) и т.п.)

Стрелки внутри блоков «замысел» и «цель» символизируют необходимое динамическое взаимодействие. *С кон* воздействует на систему, поддерживается персоналом фирмы, контролируется и регулируется.

Со своей стороны, система воздействует на *С кон,* принося дивиденды акционерам, отвлекает ресурсы, от других систем и т.д. Система взаимодействует с *С кон* иным способом, вследствие чего возникают новые потребности.

Это возникновение новых потребностей из старой, казалось бы удовлетворенной системы, представляет весьма знаменательную особенность творческих процессов. Здесь проявляется пример положительной обратной связи новой системы и нового взгляда на окружение. Все дело в том, что люди обладают колоссальной способностью к приобретению потребностей. Это по-

могает понять, почему творческое решение задачи не решает ничего, кроме непосредственной задачи; действительно, всякий порядок готовит условия для нового беспорядка.

Представленная на рисунке модель показывает альтернативные пути пересекающимися. Это символический способ представления другого явления – того, что на каждом этапе творческого решения задача существуют альтернативные пути к следующему этапу. В некоторых случаях не имеет большого значения, каким путем идти дальше, так как разные пути могут быть одинаково эффективны в приближении к цели. В других – отдается предпочтение одному пути перед другим. В каждой точке выбора такое предпочтение основано на каком-либо критерии, учитывающем возможные выгоды этого пути и вероятности их достижения. При этом предполагается, что этот критерий одинаков во всех точках. Итак, творческий процесс есть динамичная система с некоторой степенью случайности.

Необходимо отметить, что некоторые исходные пути можно рассматривать как петли обратной связи к предшествующим этапам, что позволяет производить известное регулирование творческого процесса. И чаще говоря, творчество носит циклический, итеративный процесс, в котором временной порядок шагов не особенно важен.

Повторение цикла прекращается, когда разность между тем, что ожидается (цель), и тем, что достигнуто, оказывается меньше предписанного значения (тоже цель). В этот момент достигается оптимум.

Так как петель обратной связи в системе много, то процесс может оказаться неустойчивым, и цель может потеряться из вида или вообще не будет достигнута. Ложные повороты, тревоги, кризисы, неожиданные препятствия, задержки и даже ошибки – в се это не симптомы патологических состояний, а нормальные атрибуты творчества. Их следует ожидать и к ним необходимо заранее готовиться с тем, чтобы свести просчеты и ошибки к минимуму.

В данном случае принятие решения рассматривалось как рациональный процесс, то есть как серия стадий и этапов, через которые менеджер в твор-

ческом поиске должен пройти от начала до конца, чтобы дойти до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы. В реальной жизни не совсем так, так как существует целый ряд ограничений «реального мира», препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения:

- часто менеджеры не знают, что проблема существует. Они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них.
- не представляется возможности собирать вокруг проблемы всю имеющуюся информацию по техническим или стоимостным причинам.

Ограничения во времени заставляют принимать не лучшие решения. Во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе трудно учесть качественные факторы. Однако общие механизмы принятия решения в реальной жизни сохраняются.

Решение должно рассматриваться как продукт управленческого труда, а его принятие как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решения – это область науки и практики, необходимый атрибут любого менеджера.

Принятие же правильных решений это область управленческого искусства, творчество. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективном или неэффективном работающем менеджере.

9.3 Психологические аспекты принимаемых решений

Рассматривая любое решение как процесс, направленный на выбор действий человека, фирмы или группы лиц (подразделений), нетрудно заметить, что данная экономическая категория превращается в психологический процесс, в котором присутствуют такие аспекты как: логика, интуиция, суждения, рациональность.

Известно, что человеческое поведение не всегда логично. Чувства и эмоции зачастую опережают разум и логику. Поэтому становятся вполне

объяснимыми способы принятия решений ЛПР, которые колеблются от спонтанных и неожиданных до высоко логичных и математически точно просчитанных.

Хотя любое решение на практике трудно, порой, отнести к какой-то одной определенной категории, можно с уверенностью утверждать, что процесс принятия решения, в общем, носит интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер.

При принятии чисто *интуитивного решения* люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен.* Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры «средней руки» больше полагаются на информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что ситуация обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого и является высокая должность, менеджер, ориентируется только на неё, становится заложником случайности, и, с точки зрения статистики, шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на *суждении*, во многом сходны с интуитивными приемами, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но всё же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принёс наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается весьма редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надёжен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая его слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, поэтому опыта её решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать

---

* * Здесь приведены отдельные положения В. Р. Веснина в книге "Менеджмент для всех", М., 1994.

преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в неё.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несёт на себе отпечаток личности менеджера, причастного к его появлению на свет. В связи с этим принято различать:

Уравновешенные решения, которые принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею [2].

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются не достаточно обоснованными и надёжными, принимаются «с наскока» и, кроме того, «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, а, следовательно, и новаторство.

Рискованные решения, отличаются от импульсивных тем, что их авторы не чуждаются тщательного обоснования своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Наконец, *осторожные решения*, характеризующиеся тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они ещё в меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Многие из перечисленных проблем не возникают, если решения принимаются путём рационального подхода, в основе которого лежит уже не прежний опыт, а объективный анализ окружающей действительности.

Процесс выработки и принятия *рационального решения* начинается с выявления и формулировки проблем, которые в данный момент стоят перед фирмой. Это может быть повышение прибыльности работы, освоение новых видов продукции, расширение рынков сбыта и т.п.

К решению проблем – больших и малых, текущих и перспективных, возникающих перед организацией в процессе её деятельности, и сводится, прежде всего, менеджмент.

Проблемы эти могут быть заранее известны, и учитываться в планах фирмы, а могут появляться внезапно уже в ходе их реализации, когда не удаётся достигнуть ожидаемого результата, или возникают обстоятельства, которых не было прежде, и нужно искать новые пути достижения поставленных целей. Неудачи, возникающие в ходе решения проблем, могут быть связаны с тем, что несовершенными оказались соответствующие планы или они выполнялись с отклонением от намеченных ориентиров, или при этом плохо использовались имевшиеся возможности.

Когда реализовано *неверное решение*, сначала нужно получить данные, выполнить анализ, объясняющий причины ошибок, а затем определить, какие нужно внести коррективы.

Если же существенно изменились обстоятельства, зачастую приходится разрабатывать новые планы, стандарты, программы. Здесь, правда, менеджеров подстерегает одна опасность – желание свести сложную проблему к одной или нескольким простым, легко разрешимым. На самом деле это только снижает шансы нахождения их творческого решения. Многолетний опыт показывает, что проблемы, какими бы они сложными ни были, нельзя делить на части – это, в конце концов, заведёт в тупик.

Обычно в том и другом случае необходимо провести основательную ревизию того, что уже сделано. Там, где решение уже реализуется, может быть уже ничего не стоит ломать. Если решение принято, но ещё не реализуется, его стоит ещё раз изучить – вдруг, найдётся более эффективный вариант его выполнения.

Часто бывает так, что стоящих перед организацией проблем больше, чем реально можно решить. В таком случае для начала определяется их

приоритетность, с учётом которой наименее важные проблемы «отсеиваются» и направляются в накопитель до лучших времён, когда до них, как говорится, «дойдут руки».

После выявления и формулировки проблем, с которыми будет продолжаться работа, начинается их всестороннее изучение. Успех в деле решения проблемы, в немалой степени предопределяется тем, насколько представлены причинно-следственные связи между действиями и результатами.

В ходе изучения проблемы возникает несколько вариантов её решения, ценность которых может быть неодинаковой. Но сложности выбора возникают только тогда, когда преимущества одного варианта по сравнению с другим не явны и вызывают сомнения. Поскольку у разных людей свои субъективные взгляды на проблему, степень сомнения у них не одинакова и приемлемые решения для одних, окажутся неприемлемыми для других. Отсюда и возникает потребность в компромиссах.

Чтобы устранить субъективность в подходах, варианты решения целесообразно оценивать на экономичность: какова отдача на затраченные ресурсы. Причём, чем эти затраты больше, тем точнее должна быть оценка, учитывающая, помимо всего, и элемент риска.

Когда вариантов много и их перебор требует больших затрат времени и средств, имеет смысл принимать предварительные решения с определёнными допущениями и приближениями, а затем уже искать пути их оптимизации.

Моментом окончательного принятия решения считается выбор наиболее подходящей альтернативы, что не менее сложно, чем формулировка возможных вариантов.

9.4. Неформальные аспекты в управленческих ситуациях

При разработке управленческих решений наиболее точный результат можно получить применением математических методов на основе формализации задачи, хотя этот путь и является достаточно сложным.

Во-первых, весьма непросто точно построить модель изучаемого объекта по выбранному критерию.

Во-вторых, даже точное математическое решение задачи, может, как правило, не учитывать возможные последствия самых оптимальных решений социального, экологического, эргономического и т.п. характера. Поэтому весьма часто руководителю приходится интуитивно предполагать дальнейшее развитие событий, которые могут наступить в результате реализации принятого решения.

В-третьих, сама сущность управленческой деятельности, базой которой является принятие решений, носит неформальный, творческий характер.

Изложенные выше суждения, а также ряд других особенностей деятельности руководителя, указывают на необходимость акцентирования внимания разработчиков решения именно на неформальные аспекты этого процесса. С этой целью является целесообразным привести перечень вопросов, которые в определенной мере могут способствовать правильной и сознательной направленности мыслей на данном этапе работы*.

1. Что выиграет фирма (менеджер) при некотором принятом решении? Варианте решения (деньги, время, устойчивость, уверенность и т.д.)?
2. Существует ли вообще потребность в каком-либо решении?
3. Будет ли какое-то решение лучше другого?
4. Достаточно ли у менеджера информации, чтобы принять оптимальное решение?
5. Что потеряет менеджер при таком решении (деньги, время, престиж)?
6. Какие новые задачи встанут перед менеджером?
7. Какие новые обязанности появятся у менеджера?
8. Какая новая ситуация может возникнуть?
9. Каковы положительные и отрицательные побочные действия этого решения могут возникнуть в ближайшее время и в отдаленной перспективе?
10. Принесет ли пользу (или вред) другим данное решение?
11. Требует ли эффективное выполнение задания согласия подчиненных с решением менеджера?

---

* * Приводимый перечень вопросов взят за основу из работы [21], существенно дополнен и переработан автором.

12. Согласятся ли подчиненные с принятым менеджером решением?
13. Возникнут ли в результате данного решения новые проблемы?
14. Не ведет ли принятое решение к конфликту между подчиненными, поставщиками, владельцами и другими участниками бизнеса?
15. Потребуются ли новые решения вслед за принимаемым выбором?
16. Каковы могут быть последствия принятия решения? Его реализации?

По возможности ответы следует сформулировать количественно. Надо принимать во внимание (учитывать количественно) последствия аварий, срывов планов, риск, которые связаны с данным решением. Желательно, например, хотя бы ориентировочно учитывать и неблагоприятные рыночные, правовые, технологические, техногенные, сезонные и прочие условия, вероятность возникновения которых и их последствия могут оказаться весьма ощутимыми для компании.

Выяснить последствия решения означает, по сути, сделать некоторый прогноз будущей ситуации. Иногда удается математическими методами оценить тенденцию развития, количественно описать протекание некоторого процесса в будущем. Например, объем сбыта новых изделий часто описывается кривой экстраполяции, хотя характер которой не всегда бывает корректным.

Последствия решений тесно связаны с теми критериями, по которым оценивают варианты этих решений. Подчеркнем, что определенного критерия «на все случаи жизни» для выбора оценки управленческого решения нет, его просто не существует. Выбор критериев – процесс творческий и неформализованный. Выбор критериев оценивания – очень важный этап работы, поэтому его желательно проводить, объединив усилия хотя бы нескольких компетентных специалистов.

Перечислим некоторые существенные классы критериев, которые должны попасть в поле зрения:

- технологические критерии (ремонтопригодность, надежность, прочность, качество, безотходность, возможность автоматизации, и т.д.);

- технико-экономические (мощность, производительность, затраты времени, срок окупаемости, инвестиции, энергоемкость, эксплуатационные расходы, действенность рекламы и т.д.);
- эргономические критерии (безопасность, удобство в эксплуатации, влияние на утомление и т.д.);
- социологические (жизненный уровень, возможность повышения квалификации, государственная помощь, социальные условия труда и т.д.);
- психологические (навыки руководства, персональные особенности, поведение в коллективе и другие);
- эстетические критерии (привлекательность, узнаваемость, целесообразность и другие);
- социальные критерии (юридические нормы, человеческий фактор, политические последствия и другие);
- ***экологические (природоохранные нормы, экологические стандарты, экологический мониторинг и последствия).***

В случае принятия решений, связанных с научной деятельностью и прикладными исследованиями, добавляются такие критерии, как:

- принципиальная важность ожидаемых научных результатов;
- прикладная важность проводимых исследований;
- возможность быстрой передачи ожидаемых результатов в практическое использование;
- сравнение с мировым уровнем работ в данной области и некоторые другие критерии в зависимости от конкретной задачи.

Если же идет какая-то производственная работа, то заботиться в первую очередь необходимо о следующих четырех факторах:

- себестоимость работы;
- качество работы;
- время выполнения работы;

- фронт работы в следующий момент, то есть надо заботиться о том, чтобы не возникали «узкие места» и простои исполнителей.

При коллективном поиске критериев, как и при коллективном принятии решений, важно, чтобы «советчики» (системные аналитики), в первую очередь, говорили не о том, какой критерий выбрать (какое решение принять), а о том, какие вообще критерии (решения) пригодны и полезны в данном случае. Надо, прежде всего, составить достаточно полный список возможностей. И только потом приступить к выбору критериев и решений.

Далее целесообразно проводить оценивание с использованием какой-либо шкалы оценивания, соответствующей данному критерию (точные оценки, приближенные оценки, относительные оценки, очки или баллы, словесные оценки, возможно, с использованием аппарата нечетких множеств). Конечно, необходимо стремиться к количественной шкале оценок, но с чувством меры. Следует не забывать старое правило конструкторов и технологов, которое гласит: «Работу надо выполнять настолько точно, насколько надо; настолько грубо, насколько можно».

Важно собрать и сохранить на будущее накопленный багаж знаний, сведения о решении, его последствиях, участниках работы и т.д. [3].

9.5 Поведение руководителя в проблемных ситуациях

Поведение руководителей в кризисных ситуациях проявляет их способности к управлению и служит проверкой их методов и стилей управления. При этом на принимаемые решения, как правило, накладывается отпечаток навыков, темперамента и элементов творчества, имеющихся у руководителя.

Для* начинающего руководителя *кризисная ситуация является испытанием, которое может определить его последующую карьеру. Если он обладает большими способностями к управленческой деятельности, то кризисная ситуация позволяет выявить их в короткий период. В этом случае руководитель принимает энергичные меры для решения воз-

никающих проблем, самостоятельно решает задачи и завоевывает авторитет у подчиненных иколлег. Если начинающий руководитель не обладает такими способностями, то он теряется в кризисной ситуации и его беспомощность, как лидера, становится очевидной [4].

Возможна также ситуация, когда начинающий руководитель случайно находит эффективное решение в кризисной ситуации, заслуживая одобрение окружающих. Если это одобрение исходит со стороны вышестоящих руководителей, то они, как правило, продвигают его до так называемого «порога компетентности», на котором его истинные способности лидера проявятся в полной мере.

Часто начинающий руководитель в кризисной ситуации проявляет себя с негативной стороны и карьера его, как руководителя, при отсутствии природных способностей завершается.

Руководитель-автократ *в кризисных ситуациях чувствует себя уверенно. Он решительно руководит своими подчиненными, не считаясь с возможными последствиями. Иногда, например, в аварийной ситуации такой стиль бывает необходим. Следует признать, что в обстоятельствах, связанных со стихийным бедствием, аварией или особой крайне срочной работой, руководитель-автократ работает быстро и решительно.*

Вообще классический автократ в экстремальной ситуации чувствует себя «как рыба в воде». Командовать, единолично принимать решения, ни с кем не советуясь, – родная стихия автократа. В подобных случаях он, как правило, не вызывает отрицательной реакции у исполнителей, так как они понимают, что в экстремальной ситуации не до консультаций и совещаний. Следует действовать слаженно, решительно, подчиняясь воле и действиям одного человека. Если руководитель ранее не дискредитировал себя в глазах коллектива, сотрудники отнесутся к нему с доверием и будут охотно подчиняться.

Но в любом случае необходимо помнить, что авторитарный метод руководства при всех своих недостатках и достоинствах может быть весьма опасным для общества и использовать его следует с большой осторожностью.

Для* руководителя-либерала*, в отличие от автократа, кризисная ситуация является тяжелым испытанием, которое потрясает основы его поведения как управляющего, стиль руководства которого, как правило, заключается в уклонении от активной позиции и приверженности его к сложившимся традициям.

В кризисных ситуациях руководитель-либерал выбирает тактику ожидания, надеясь, что все как-то прояснится, утрясется и стабилизируется, а кризисная ситуация исчезнет сама по себе.

Он внимательно следит за реакцией вышестоящих руководителей, пытаясь найти решения для ликвидации кризиса в соответствии с аналогией в прошлом.

При выборе решения либерал ориентируется на средний уровень, а не на оптимальные действия. Принятое им решение, чаще всего, закрепляет промежуточную ситуацию в диапазоне – от нормальной до кризисной.

Руководитель-либерал в своей деятельности и при принятии решений может пожертвовать интересами подчиненных, тщательно маскируя при этом свою истинную позицию.

Руководитель-популист ***по своему поведению в кризисных ситуациях сходен с либералом. Он в первую очередь старается сохранять атмосферу товарищества и доброжелательности в коллективе.***

Популист, как правило, трудные и неприятные решения откладывает в долгий ящик. Такой руководитель, объявляя подчиненным непопулярные решения, часто ссылается на то, что оно принято наверху. В кризисной ситуации он занимает тактику выжидания и проволочек в надежде, что все образуется само собой.

Руководитель-демократ ***в кризисной ситуации не теряет присутствия духа и не изменяет своего стиля руководства. Он принимает решение творчески на основе информации о проблеме и мнении подчиненных о путях решения проблемы, концентрирует внимание на реальных фактах при рассмотрении, находит первопричину возникновения проблемы, четко выделяет приоритеты, ставит цели и задачи и добивается их разрешения в деловой, конструктивной форме.***

Руководитель-аппаратчик ***(формалист, демократ) в кризисных ситуациях старается, прежде всего, принимать решение на основе имеющихся инструкций и аналогов. Поэтому руководителей такого стиля еще называют регламентаторами. Лихорадочный поиск решения среди правил, инструкций и указаний, как правило, ничего не дает, а творчества и интуиции у руководителя-аппаратчика нет. Он не может анализировать ситуацию, выявить причины наступления кризиса, проблемы и разработать меры по преодолению кризиса, а, принимая решение, заходит в тупик. Всегда обращается к вышестоящему руководству и, таким образом, затягивает принятие решения. А само обращение к высшему руководству оформляется в виде писем, официальных запросов и т.п. В итоге решение не принимается вообще или является половинчатым, а кризис, нарастая, приводит к выходу из строя самой системы управления, а возможно, и к разрушению всей организации.***

Обобщение приведенного обзора и краткого анализа ситуационных моделей лидерства и стилей поведения отдельных типов руководителей в экстремальных условиях не позволяет сделать какой-то однозначный вывод, но в значительной степени облегчает ведение возможной линии поведения тех или иных руководителей, что само себе не так уж мало. Представление о возможном поведении руководителей, хотя бы с этой стороны, многоаспектной проблемы кризисного ситуационного управления, существенно обогащает наши представления о

нем и позволяет видеть возможные пути разрешения кризисных ситуаций.

Литература

1. Карсекин В.Н., Манов М.А. Менеджмент. Підручник. – К.: Вища шк., 1994.
2. Холл А. Опыт методологии для системотехники/ пер. с англ.. – М.: Советское радио, 1985
3. . Трояновский В.И. Математические методы в менеджменте. – М., 1999.
4. Чернявский А.Д. Организация управления. Учебное пособие. К.: МАУП, 1998.
5. Курочкин А.С. Управление предприятием. – К.: МАУП, 1998.

Выводы по разделу

1. Люди в организации – это ее основа. Поведение личности в конкретной ситуации зависит от целого ряда ее факторов, строго индивидуальных и неповторимых. Руководителю любого ранга необходимо знать своих подчиненных, их психологию, запросы, мотивы поведения, их индивидуальные и групповые ценности и активно воздействовать на них в интересах производства. Особо важное значение это знание приобретает в усложненных условиях, связанных с разрешением проблемных, чрезвычайных производственных ситуаций.
2. Важным аспектом познания людей являются определенные психологические знания самого руководителя. Знание психологии людей позволяет руководителю избирательно подходить к выдаче заданий работникам, получая при этом, наибольшую эффективность. Компетенция руководителя, слагаемые компетенции работников являются ценным багажом любой организации. Умение грамотно им распоряжаться, развивать и обогащать его – залог успеха фирмы.
3. В современной системе предприятия наиболее актуальными становятся отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. В менеджменте принципиальными являются два типа отношений: отношения,

возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма, возникающие между собственниками и пользователями имеющихся средств производства.

4. Каждый человек, как личность, обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. Если человек достигает желаемого в труде, ему созданы необходимые условия для работы и он не разочарован в своем профессиональном выборе, то такой работник психологически и социально устойчив для работы в коллективе.

5. Важным аспектом в эффективности производства вообще и работы людей в проблемных ситуациях, в частности, является нормальный психологический климат в коллективе. Создание здоровой, творческой производственной обстановки в коллективе – прямая обязанность руководителя, его личная заинтересованность. Только тот коллектив, в котором люди сплочены, нужны друг другу, господствует атмосфера доверия, уважения и взаимовыручки, – способен на высокую результативность работы и может работать в неординарных проблемных ситуациях.

6. Быть официально менеджером, руководителем еще не означает быть лидером в орга низации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа, харизма, благодаря которой происходят эффективные взаимодействия между лидером и последователями (подчиненными) по достижению целей организации.

7. Рассмотренные четыре модели лидерства позволили заключить, что руководители должны выбирать стиль управления сообразно ситуации и что не существует какого-то одного оптимального стиля лидерства, а это положение весьма важно для учета возможных действий руководства в критических или чрезвычайных ситуациях.

8. Поведение руководителей в кризисной ситуации высвечивает их реальные способности к управлению и является проверкой методов и стилей руководства. При этом на предпринимаемые решения, как правило, накладывается

отпечаток типов темперамента и элементов творчества, имеющихся у руководителей.

9. Анализ ситуационного лидерства и стилей поведения отдельных типов руководства в различных ситуациях дает представление об их возможных действиях в экстремальных условиях, а, значит, вполне можно предполагать, как тот или иной руководитель будет решать те или иные задачи по управлению критическими или чрезвычайными ситуациями.

10. Концепция человеческих отношений, в которых подчеркивается огромная роль в процессе производства социально-психологических факторов, утверждает, что на поведение работников воздействуют не только экономические стимулы, но и социально-психологические потребности людей, участвующих во всех составляющих данного процесса. Отношения между участниками процесса разработки управленческих решений базируются на человеческом поведении, его психологической сущности, индивидуальности, его базовых и программирующих свойствах.

11. Успеха невозможно добиться рутинной, пусть даже кропотливой и добросовестной работой руководителя. Для успеха необходимо творчество, талант. Только в единении специальных знаний, опыта и творчества менеджера, его способности учить и знать, где сосредоточить свои главные силы – залог успеха. Творчество есть временной процесс, последовательность действий или событий, которые приводят к новой системе, удовлетворяющей поставленной цели в данный момент времени

Основные термины и понятия

Психология управления	Профессиография
Система ценностей	Профессиограмма
Психологический анализ личности	Психофизиологические и психологические требования
Межличностные отношения	
Психологический климат	Индивидуально-типические особенности

Специфические типы человека

Сигнальные системы

Мыслительный тип человека

Человек-художник

Направленность образного и конкретного мышления

Индивидуальные психологические качества

Компетентность

Приобретение компетентности

Развитие компетентности

Управление компетентностью

Стиль лидерства и "зрелость" исполнителя

Ориентир на задачу

Ориентир на отношения

Участие в принятии решений

Континуум стилей

Участвующее лидерство

Творчество как процесс

Социометрический статус коллектива

Индивидуализация общения

Лидер и лидерство

Модель лидерства Фидлера

Подход "Путь-цель"

Митчелла-Хауса

Модель Врума-Йеттона-Яго

Наименее предпочитаемый (НПК)

Личная выгода достижения цели

Теория экспектации

Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда

Критерии и проблемы модели Врума-Йеттона-Яго

"Дерево решений" и стиль руководства

Действия руководителей

Лидерство

Человеческий фактор

Вопросы для самоконтроля

1. От чего зависит поведение личности в конкретной ситуации?
2. Какое влияние на формирование личности оказывает коллектив?
3. Зачем руководителю необходимо знать психологические особенности работника?
4. Каковы основные задачи психологии управления?

5. В чем заключается психологический климат в управлении?
6. В чем заключается психологический анализ управленческой деятельности?
7. Что дает руководителю психологический анализ личности?
8. В чем состоит сущность понятия "компетентность"? Какова ее роль?
9. Как формируется компетентность?
10. В чем заключается стимулирование развития компетентности?
11. В чем смысл управления компетенцией?
12. Чем характерны отношения управления в настоящий период?
13. Что такое профессиографический анализ?
14. Что такое профессиограмма? Когда и зачем оно используется?
15. Какие требования к работникам, с точки зрения психологии, должны предъявляться для работы в проблемных ситуациях?
16. Что необходимо сделать руководителю для создания благоприятного психологического климата в коллективе?
17. Какими наиболее важными качествами, на Ваш взгляд, должен обладать руководитель? Выделите среди них три самых главных.
18. Существует ли разница между понятиями "руководство и лидерство", "руководитель и лидер"?
19. В чем сущность модели Фидлера?
20. В чем заключается смысл подхода "Путь-цель"?
21. На чем основана теория жизненного цикла Херси и Бланшарда?
22. Какие стили принятия решения заложены в модели Врума-Йеттона-Яго?
23. Какими критериями руководствуются авторы в своей модели?
24. Что общего в рассмотренных моделях?
25. Какой стиль руководства, на Ваш взгляд, наиболее эффективен в неординарных ситуациях?

25.В чем заключается сущность творческого мышления человека?

26.Какие Вы знаете законы управления человеком?

27.Зачем ЛПР необходимо знать эти законы?

28.В чем заключается сущность понятия «человеческий фактор»?

29.Что такое психологические аспекты принимаемых решений?

30. Кто такой руководитель-популист?

31. В чем заключаются особенности руководителя-аппаратчика?

32. Какие еще формы руководства кроме перечисленных Вы знаете?

Раздел 4. Компоненты ситуационного менеджмента

Глава 10. Основы ситуационного менеджмента

10.1. Цели и задачи ситуационного менеджмента

Вопросы целеполагания в ситуационном менеджменте являются, пожалуй, самыми сложными. Во всяком случае, в литературе в явном виде они не присутствуют (да и литературы, как таковой, практически нет).

Однако, задача нами поставлена и ее нам надо решать.

Представим себе менеджера, который находится в некоторой неопределенной ситуации (так же, как и мы), и будем с ним рассуждать и действовать совместно.

Итак, всякому исследованию предшествует некоторая неопределенная ситуация. Существует сомнение, неуверенность, неясность. Тот, кто решает задачу, находится в ситуации, в которой он имеет какую-то смутную цель, хочет чего-то достичь или удовлетворить какую-то потребность и испытывает сомнение относительно того, как добиться желаемого. Замешательство есть функция от ситуации и от самого исследования.

Возникает вопрос, что делать? «Увидеть, что ситуация требует исследования, есть начальный шаг в исследовании»[1].

Можно также сказать, что исследование начинается, когда индивид рассматривает положение дел, чтобы определить возможные исходы, то есть, когда предвосхищаются следствия.

Признание ситуации проблематической продвигает решение задачи не очень далеко. Правда, задачу, ранее не решавшуюся, нельзя сформулировать точно, пока не найден ответ (школьные учителя могут формулировать задачи с такой точностью лишь потому, что заранее знают ответы). Тем не менее, всегда следует искать хотя бы пробной формулировки, так как эта формулировка может сама содержать в себе искомые решения. Дело в том, что ни одна проблематическая ситуация не является совершенно неопределенной, совершенно смутной или совершенно темной. Некоторые аспекты всегда цен-

ны и определены. Стало быть, первый шаг состоит в разыскании таких элементов ситуации, которые являются определенными.

Такими определенностями в нашем (общем) случае являются три.

Первая может быть заложена на ранних стадиях производственной деятельности и допускает три варианта:

- предотвращение причин;
- предотвращение ситуаций;
- смягчение последствий.

Предотвращение причин подразумевает недопущение действий или процессов, которые представляют прямую угрозу жизни и здоровью населения. Вторая составляющая предполагает, что причины устранить невозможно, поэтому управление не должно допустить потери контроля, появления цепочки действий, ведущих к чрезвычайным ситуациям. Третья линия ориентирована на максимальное ослабление последствий ситуации, которую не удалось предотвратить.

Каждая из трех линий поведения не исключает других. Необходимо их совместное использование.

Вторая определенность указывает на место появления ситуаций, а значит на постановку будущих целей по различным видам менеджмента, точнее, видам плана – стратегическом, инновационном, тактическом (производственном). И, наконец, третья определенность, которая дает возможность «зацепиться», «ухватиться» за данную проблему (проблему целеполагания), – это рассмотрение проявления проблемной ситуации как болезни предприятия, последствием которой может быть один из трех вариантов:

- возврат в прежнее состояние;
- переход в иное благоприятное состояние;
- прекращение деятельности.

Есть еще один элемент определенности, вернее, должен быть обязательно – это время. Время, которым располагает руководитель для выхода из

проблемной ситуации, и время, за которое эта ситуация прекращает быть таковой, то есть ликвидируется.

Вообще, следует заметить, что определение временного ресурса, необходимого для разрешения управленческой ситуации, имеет важнейшее значение: вовремя нераспознанная и нерешенная проблема переходит в разряд многомерных, то есть становится, по крайней мере, формально, сложнее.

От чего же зависит время существования ситуации и из чего складывается временной ресурс, необходимый для решения проблемы?

Период существования текущих и оперативных ситуаций, то есть связанных с функционированием производственного менеджмента, определяется, прежде всего, производственным циклом получения продукта.

Время существования ситуаций, связанных со стратегическим или инновационным развитием предприятия, в значительной степени, зависит от того периода, в течении которого сохраняется общественная потребность в продукте (или его свойствах), производимом данной фирмой.

Весьма важным обстоятельством является период возникновения ситуации, от которого зависит и тип, и вид ситуационной цели по выходу фирмы или ее подразделения из проблемной ситуации. Иначе, цели, видимо, будут совершенно неодинаковы, если проблемная ситуация возникла в начале пути или в конце его по достижению плановой, функциональной цели предприятия.

Существует важный принцип творческого уяснения задачи: число возможных решений возрастает вместе с общностью и широтой формулировки и убывает с ростом ограничений и запретов в ней [2]. И еще действует два немаловажных принципа, которые никак не повредит знать менеджеру. Это:

- не существует законченной теории, которая учила бы нас выбирать цели;
- важнее выбрать «правильные» цели, нежели «правильную» систему. Выбрать не ту цель – значит решить не ту задачу. Выбрать не ту систему – значит просто выбрать неоптимальную систему.

К сожалению, цели (или системы ценностей) нельзя выбирать независимо от средств. Ценность средства зависит от его причинной связи с целью. Цель ценится либо по тому, что она имеет свою внутреннюю ценность, либо по тому, что она есть средство к более высокой цели. Как цель системной разработки часто указывается низкая стоимость, но деньги -–ее измеритель – редко имеют внутреннюю ценность. В этом случае низкая стоимость служит средством некоторой более общей цели, например такой, как выживание компании.

Важнейшим свойством цели, которая может ставиться в проблемных ситуациях, это ее *совместимость* с уже существующей системой. Когда ситуация требует новой системы, плохо согласующейся в применении со старой, то часто бывает необходимым сформулировать дополнительные цели, касающиеся переходного периода.

С понятием совместимость цели тесно связано и понятие "*приспособляемость"* или *гибкость,* что означает легкость, с какой система может измениться в нестабильном окружении.

Важным обстоятельством, о котором мы нигде еще не говорили, – это вопрос об отброшенных альтернативных целях, то есть, тех целях, которые у нас не прошли при планировании. Видимо, о них целесообразно вспомнить и вернуться к ним в случае, когда неожиданная ситуация возникла у нас в начале пути, и, возможно, наши планы в новых ситуациях можно направить на один из вариантов пути, ранее нами проработанный.

Еще одним, немаловажным обстоятельством является то, что в период разрешения проблемной ситуации могут возникнуть не одна, а несколько целей, то есть возникает вопрос решения многокритериальной задачи, трудности которой общеизвестны. В этих случаях, необходимо ранжирование целей по приоритету и решение их в соответствующем порядке.

Цели и задачи в проблемных ситуациях, в отличие от обычных планируемых целей, должны быть краткими и четкими, в том числе и по срокам,

отвечать на вопрос «что» или «когда», а не «как» и «почему», а также на вопрос «насколько хорошо».

Цели и задачи должны отвечать предназначению и обязанностям данного руководителя или сотрудника, минимизировать возможность двойной ответственности за результаты работ и быть понятными для всех. Они должны совпадать с интересами исполнителей, их способностями и не вызывать дополнительных конфликтов в серьезной и без того ситуации.

Наконец, цели и задачи должны быть четко ориентированы во времени и соответствовать основным организационным и этическим принципам деятельности фирмы и принятым в ней методам работы.

10.2 Экспресс-диагностика финансовой состоятельности фирмы

Исключительную важность для каждого конкретного предприятия представляет соблюдение принципа «временной неограниченности» его функционирования [3]. Этот принцип означает, что у предприятия нет ни намерения, ни вынужденной необходимости прекратить в обозримом будущем свою деятельность или существенно сократить ее масштабы. Исходя из этого принципа, может быть рекомендован ряд направлений (методов, приемов) экспресс-диагностики финансового состояния:

- предварительный обзор экономического и финансового положения предприятия;
- выявление «больных» и «симптоматичных» статей баланса;
- анализ причин резких колебаний структуры имущества сменных отечественных периодов (предыдущего и отчетного года, кварталов, месяцев) и балансовых сумм по отдельным статьям;
- соблюдение балансовых пропорций, критических показателей в оценке возможного банкротства, предварительная классификация предприятия по признакам финансовой устойчивости.

Любой вид аналитической деятельности должен обладать своей логикой, строиться по принципу – от общего к частному.

Поэтому предварительный этап (комплекс задач) параметрического анализа – экспресс-диагностика финансовой состоятельности – должен, по-видимому, начинаться с обзора основных показателей (параметров) деятельности предприятия. Источником информации для подобной диагностики может служить официальная бухгалтерская отчетность, особенно если ее сопоставить с данными нескольких отчетных периодов.

В ходе этого обзора можно получить ответы на следующие, связанные со складывающимися финансовым состоянием, вопросы:

- Каково имущественное положение предприятия к началу отчетного периода? То же к концу отчетного периода?
- В каких условиях протекает работа предприятия в отчетном периоде?
- Какая хозяйственная работа проведена в течение отчетного периода?
- Каковы перспективы хозяйственной и финансовой деятельности предприятия?

Ответы на эти и другие подобные вопросы можно получить при анализе данных, содержащихся в официальной бухгалтерской отчетности, и пояснительной записки к ней, причем дополнительные аналитические расчеты здесь не потребуются.

Имущественное положение предприятия на начало, и конец отчетного периода характеризуются данными баланса. Сравнивая динамику (увеличение «+», уменьшение «-») итогов разделов его актива, можно выявить тенденции изменения имущественного положения.

Ответы на второй и третий вопросы можно найти в пояснительной записке (организационная структура управления, причины происшедших в ней изменений, открытие новых видов деятельности, особенности работы с контрагентами и др.).

Результативность и перспективность деятельности могут быть обобщенно оценены по данным анализа динамики прибыли, а также из сравнительного анализа темпов роста объемов средств и производства предприятия.

Информация о недостатках в работе предприятия может непосредственно присутствовать в балансе в явном или завуалированном виде. Явные недостатки имеют место, когда в отчетности есть «больные» статьи, которые условно можно подразделить на две группы, свидетельствующие:

- о крайней неудовлетворенной работе предприятия в отчетном периоде и сло жившиеся в результате этого финансовой несостоятельности;
- об определенных недостатках в деятельности, отрицательно сказывающихся на уровне финансовой состоятельности.

К первой группе, безусловно, следует отнести «Убытки» (итог раздела III актива баланса), «Кредиты и займы, не погашенные в срок».

Отрицательную разницу между доходами и расходами по укрупненной номенклатуре статей можно проследить в «Отчете о финансовых результатах». Более детально причины убыточности можно проанализировать по данным бухгалтерского учета. Так, элементом статьи «кредиторская задолженность» является задолженность поставщикам и подрядчикам. Наличие такой просроченной задолженности свидетельствует о серьезных финансовых затруднениях предприятия.

Наличие сумм по строкам «Кредиты и займы, не погашенные в срок» означающих, что к моменту составления баланса предприятие не смогло рассчитаться с предоставленными ему кредитами, следует оценивать в динамике. Если сумма по этим статьям присутствует в балансе нескольких отчетных периодов, это говорит о хронически неудовлетворительной работе предприятия. Если в предшествовавших балансах эти суммы отсутствовали, необходимо выяснить причины возникших просроченных задолженностей, оценить возможные последствия и принять адекватные меры к их устранению.

Ко второй, симптоматического характера, группе, предполагается отнести статьи, непосредственно представленные в балансе, либо элементы ста-

тей, которые могут быть выделены при помощи аналитических расшифровок. Об определенных недостатках в работе предприятия можно также судить по некоторым неблагоприятным соотношениям между отдельным статьями.

Одним из явных настораживающих признаков ухудшения финансовой состоятельности могут быть изменения в статьях, как со стороны актива, так и пассива, увеличение или уменьшение балансовых сумм, вообще, резкие изменения структуры баланса. Например, безусловно, отрицательным признаком является уменьшение денежных средств на расчетных счетах фирмы. Однако и резкое увеличение денежных средств так же свидетельствует о неблагоприятных тенденциях, так как может указывать на его неэффективную инвестиционную программу.

Тревожным признаком является повышение относительной доли дебиторской задолженности в активах фирмы, то есть долгов покупателей, увеличение сроков этой задолженности. Это означает, что либо фирма проводит неразумную политику коммерческого кредита по отношению к своим заказчикам, либо сами заказчики неплатежеспособны.

Для оценки тенденций симптоматичным признаком являются данные о запасах сырья и материалов, готовой продукции, связывании средств в незавершенном производстве. И в этом случае обращает на себя внимание не только резкое увеличение запасов, которое нередко означает затоваривание, но и резкое их снижение, свидетельствующее, как правило, о сбоях, неритмичности и неравномерности производства и снабжения, имеющих следствием невыполнения обязательств по взаимным поставкам.

Наиболее контролируемым параметром неплатежеспособности являются тенденции в изменении показателей ликвидности фирмы, то есть способности выполнить все свои текущие обязательства. Поводом для дополнительного, более углубленного анализа и соответствующих оперативных антикризисных мер должно быть не только снижение показателей ликвидности, но и их резкое повышение.

Со стороны пассива баланса тревожными симптомами неплатежеспособности могут быть увеличение задолженности фирмы своим поставщикам и кредиторам, старение кредиторских счетов, явная замена дебиторской задолженности кредиторской.

Критические показатели, используемые на четвертом этапе экспресс-диагностики возможного банкротства по «слабым сигналам», могут быть подразделены на две группы. К первой отнесены показатели и критерии, неблагоприятные текущие значения которых или складывающаяся динамика свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и о некоторой вероятности банкротства. К ним отнесены:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- низкие значения коэффициентов ликвидности;
- невыполнение обязательств перед кредиторами и акционерами в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов;
- наличие просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов;
- ухудшение отношений с предприятиями банковской системы;
- использование новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;
- применение в производственном процессе переамортизированного оборудования;
- потенциальные потери долгосрочных контактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во вторую группу могут быть включены критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее

финансовое состояние как критическое, вместе с тем они указывают, что при определенных условиях, обстоятельствах или непринятии действенных мер ситуация (финансовое состояние предприятия) может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления;
- потеря ключевых контрагентов;
- вынужденные перерывы, а также нарушения равномерности и ритмичности производственно-технического процесса;
- чрезмерная зависимость фирмы от какого-то одного заказчика, вида работ, вида актива;
- излишняя ставка на успешность и прибыльность какого-то одного нового проекта;
- участие предприятия в арбитражных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- недооценка постоянного и перманентного технического и технологического развития предприятия, расширения рынков сбыта продукции и услуг, диверсификации продукции и деятельности, интенсификации рекламы;
- неэффективные долгосрочные соглашения.

Разумеется, не все перечисленные критерии и показатели могут быть определены по данным бухгалтерской отчетности. Но если в рамках экспресс-диагностики финансового состояния предприятия имеется возможность использовать дополнительную информацию по некоторым их этих показателей, качество (уровень, полнота и достоверность) анализа и обоснованность его выводов только повыситься.

10.3 Прогнозирование в ситуационном менеджменте

Методы прогнозирования должны обеспечивать возможность предвидения развития проблемных ситуаций. Важность этого шага в цикле управ-

ления объясняется тем, что он является, фактически, вторым после идентификации ситуации шагом в решении ситуационных задач управления.

Действительно, распознав ситуацию, определив причину и источники ее возникновения, необходимо ответить на вопрос: как дальше она может развиваться, к каким последствиям может привести? Это имеет существенное значение для принятия решения на каждом этапе процесса ситуационного управления.

Многообразие возможных методов и методик прогнозирования, как известно, подразделяются на: эвристические (использующие мнение экспертов) и математические. Математические методы, в свою очередь, дифференцируются на методы моделирования процессов развития (необходимое условие при этом – наличие модели процесса) и методы экстраполяции (систематические методы).

Методы экстраполяции находят довольно широкое применение в прогнозировании ситуаций.

Роль методов экстраполяции в предсказании количественных параметров ситуации трудно переоценить. Тем не менее, следует отметить, что большинство этих методов разработано в предположении о вероятном законе порождения данных, что, как правило, не соответствует сути возникновения и развития ситуаций.

Математический методы прогнозирования на основе моделирования процессов развития ситуаций представляют, вероятно, наиболее адекватный аппарат для реализации данного этапа ситуационного управления. С этой целью разрабатывается математическая модель процесса, в основе которой лежит структура реально функционирующей системы. После привязки модели к реальному процессу ее можно рассматривать как аналог для целей прогноза и имитации прогноза. Разработка и принятие моделей данного класса требует больших затрат квалификационного труда и времени. Поэтому разрабатываются и принимаются эти модели, как правило, для оценки глобальных явлений и процессов.

Экспертные модели прогнозирования развития сложных систем наиболее широко распространены в такой предметной области, как прогнозирование научно-технического процесса. Простейшей разновидностью экспертных методов в ситуационном управлении является проведение традиционных совещаний по анализу каких-либо проблем.

Разновидностью более сложных методов проведения таких совещаний является "мозговой штурм", реализуемый с помощью специальных экспертных групп. Метод Дельфы – многоэтапная экспертная процедура, которая, упрощенно может быть представлена как итерационное применение метода "мозгового штурма". Метод Дельфы позволяет исключить влияние субъективных факторов негативного характера, неизбежно проявляющихся при взаимодействии групп экспертов, и таким образом получить согласованную групповую оценку параметров развивающейся проблемы.

Недостатком метода Дельфы, равно как и ряда других эвристических методов, является трудность, а порою и невозможность разделения этапов структурной оценки ситуации и количественной оценки ее параметров. Это затрудняет использование данного метода в решении задач ситуационного управления, характеризующихся сложной структурой и многообразными связями развивающейся ситуации.

Плодотворным подходом, применяемым при структуризации как самой ситуации, так и вариантов ее развития и размещения, является морфологический анализ Цвикки. Этот подход позволяет осуществлять систематическое перечисление всех возможных комбинаций структурных компонентов проблемы, что является хорошей основой для написания сценариев развития ситуаций.

Перспективным методом формирования прогнозируемых моделей сложных ситуаций и моделей их решения является метод "дерева целей", позволяющий давать последующую количественную оценку параметров структурных компонентов ситуации. Наиболее известной концепцией метода "дерева целей" является метод ПАТТЕРН. Большинство подходов, связанных с

построением "дерева целей", не содержит процедур или принципов, обеспечивающих построение "деревьев". Построение "деревьев целей" концентрирует внимание на тех событиях, которые должны осуществляться для наступления желаемого, конечного события, т.е. этапа размещения ситуаций. При всех достоинствах этого метода следует заметить, что, акцентируя внимание на конечной цели реализации процедуры ситуационного управления, он не отражает те причины и проблемы, которые являются источниками возникновения ситуаций или препятствуют их размещению. Не учитываются структурные горизонтальные и вертикальные связи управления, необходимые как для прогнозирования ситуаций, так и для выработки решений.

В этой связи целесообразным является использование некоторых методов теории надежности, применяемых для прогнозирования отказов сложных систем. Необходимость прогнозирования отказов потребовала разработки адекватных методов, учитывающих как структурный аспект системы, так и возможность отказов ее элементов в процессе функционирования. Одним из методов, эффективно решающих эту проблему, является метод "дерева неполадок" [13]. Он основан на сочетании экспертных оценок (на стадии построения структуры причинно-следственного "дерева неполадок") и количественных оценок – вероятностей выхода из строя элементов системы.

"Дерево неполадок" показывает, каким образом конечное событие (вершина "дерева") сможет возникнуть из последовательностей и комбинаций отказов элементов системы. Построение такого "дерева" – экспертная процедура, в результате выполнения которой строится "дерево", из событий разного уровня и связующих их логических блоков. После разработки "дерева неполадок" выполняется процедура его качественного анализа - выявление аварийных сочетаний, наборов событий, приводящих к появлению нежелательного корневого события. Эта процедура может быть формализована. Увеличение информативности "дерева неполадок" достигается дополнением событий его низкого уровня вероятностями их появления. Вычисление веро-

ятности различных путей, приводящих к корневому событию (вершина "дерева"), позволяет ранжировать эти пути [5].

Особенностью прогнозирования в ситуационном менеджменте является то обстоятельство, что в отличие от других случаев, здесь прогнозирование носит практически постоянный характер [6](рис.4.1).

На стадии стратегического, инновационного и тактического (производственного) планирования функция прогнозирования обычно предшествует планированию и может иногда следовать за ним (при необходимости). 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.

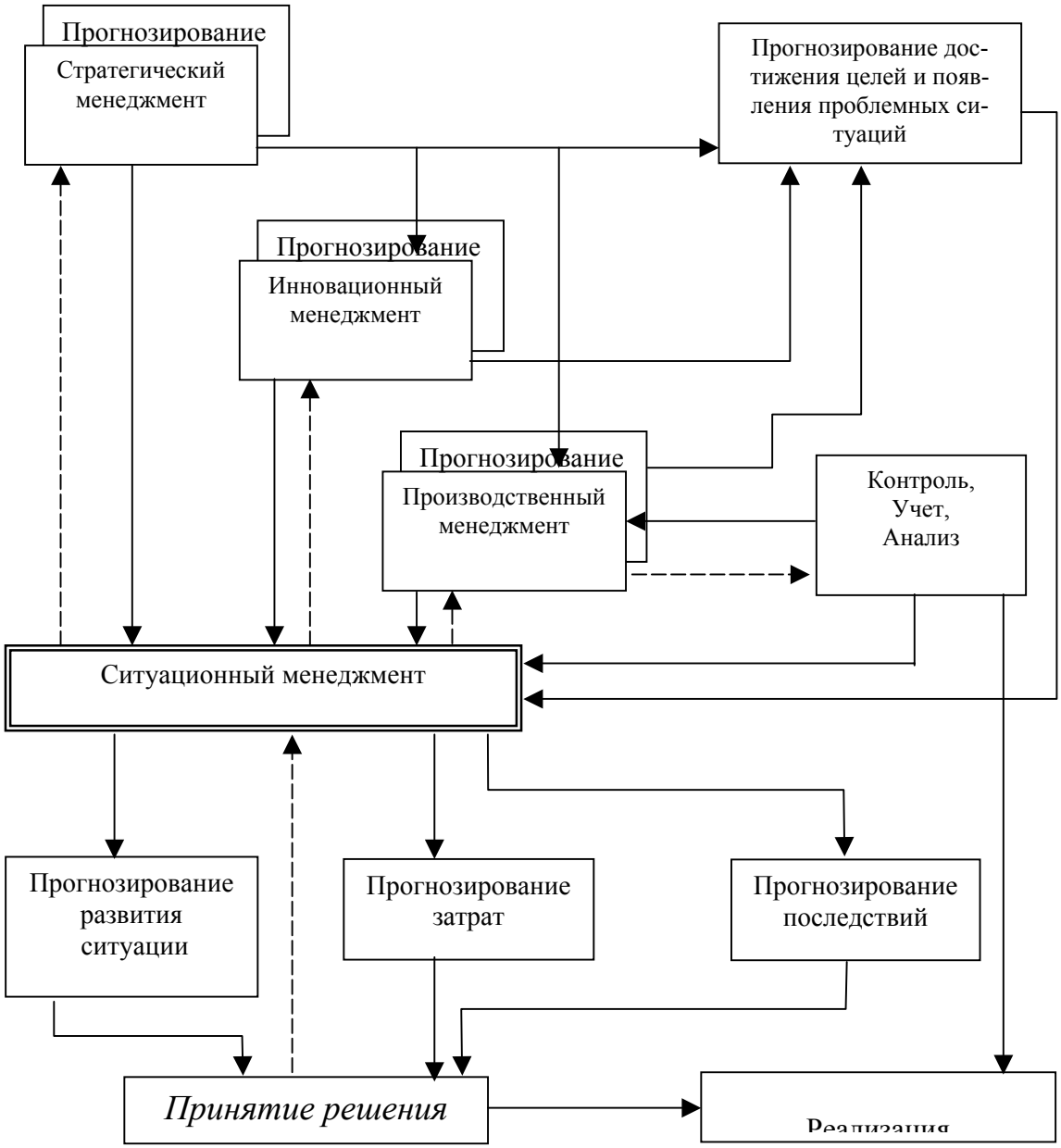


Рис.4.1. Этапы и место прогнозирования в ситуационном менеджменте

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.

10.4. Методы разрешения ситуаций

В процессе производственной деятельности, в любом случае, выбор метода разрешения ситуации определяется объемом, достоверностью и оценкой информации, характеризующей возникшую проблему.

В первую очередь, необходимо обратиться к заранее составленному адаптивному (ситуационному) плану. Если возникшая ситуация совпадает с возможной, которая предусмотрена этим планом, то, проверив ее, действовать в соответствии с представленным планом. Если нет, то возможны следующие варианты:

1. состояние среды однозначно и строго определено;
2. состояние среды многозначно и определяется (условия риска):
   - постоянными вероятностными оценками с регулярными изменениями;
   - марковскими процессами (случайными процессами, характеризующимися тем, что, при известном настоящем, будущее не зависит от прошлого);
   - немарковскими процессами (поведение субъекта или системы зависит от ее прошлого состояния;
3. состояние среды многозначно и не поддается вероятностной оценке (условия неопределенности).

По существу, эти условия информационного обеспечения и определяют выбор одного или комбинацию следующих методов разрешения ситуации: реактивного реагирования, аналогового и интуитивного.

На практике эти методы применяются в ряде случаев отдельно, но, главным образом, в комбинациях, что требует соответствующих коммуникаций, информационного обеспечения, операций и, наконец, регламентации во взаимодействиях подразделений системы управления.

Метод реактивного реагирования основан на однозначности отношения множества ситуаций и множества поведений: каждая ситуация вызывает одну и только одну определенную ситуацию.

Управленческая система применяет метод реактивного реагирования только тогда, когда ситуация характеризуется четкими, известными ей причинно-следственными отношениями. Фактически, здесь нет выбора варианта воздействий. Реактивные реакции наиболее близкие к точным, относительно легко формализуемым способам управления, поскольку современный уровень специализации управленческих работников позволяет, в достаточно узких сферах, реагировать оперативно и достаточно часто принимать практически однозначные решения, приближающиеся к детерминированным.

Метод реактивного реагирования присущ любому уровню хозяйственных систем. Конечно, содержание соответствующего этому методу решения зависит от характеристик ситуации и уровня управления. Например, реакция мастера на остановку станка – «починить» или, если есть свободный станок, «включить другой». Реакция директора завода на ситуацию срыва механическим цехом поставки деталей на сборку также может быть описана в достаточно ограниченном диапазоне реакций: «подключить другой цех», «разобраться» и т.д.

Метод аналогов основан на многократном использовании зафиксированного в каталоге производственной организации опыта разрешения тех ситуаций, которые возникали в ней или вне ее. Этому методу «соответствует сколь угодно длинная, но всегда одна и та же серия комбинаций актов управления» [13].

Результат воздействия системы управления зависит во многом от того, насколько интенсивно и широко производится поиск аналогичной ситуации. Вместе с тем, понятно, что для обеспечения поиска аналога, необходимо: во-первых, предварительно получить, проанализировать, обобщить сведения об опыте данной и других производственных организаций, т.е. заблаговременно создать запас решений по аналогам; во-вторых, необходимо иметь специаль-

ный поисковый аппарат, способный по определенным признакам осуществлять поиск аналога.

Следовательно, эффективность управления с применением метода аналогов зависит от информационного потенциала производственной организации, накопленного в процессе постоянной деятельности по сбору и анализу информации, поступающей из внешней и внутренней сред.

В практике достаточно широко распространен и *интуитивный метод.* Если применение перечисленных выше методов основано на использовании объема полной (имеющейся или получаемой путем исследований) информации, то интуитивный метод не базируется на какой-либо строгой последовательности операций, хотя и здесь имеют место логическая проверка сущности явления, его сопоставление со структурой известных ситуаций.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует «шестое чувство, своего рода озарение, посещающее, как правило, представителей высшего эшелона власти». Менеджеры средней руки больше полагаются на полученную информацию и ПК.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к его появлению на свет. Индивидуальность менеджера прямо воздействует на вид принимаемых решений, которые могут быть по своей сути уравновешенными и импульсивными, инертными и рискованными, осторожными и, наконец, рациональными.

Применяемые методы разрешения ситуаций зависят также от стиля управления, того или иного менеджера, его эмоционального состояния, темперамента, наконец. Поэтому субъективность разрешения ситуаций очевидна. Наиболее эффективными решения, принимаемые интуитивным методом были бы тогда, когда уменьшается степень их субъективности, а это возможно (если позволяют обстоятельства)только при коллективной выработке решений.

Объективность принимаемых решений может быть также повышена их проверкой на экономичность, то есть предполагаемой отдачей на затраченные ресурсы. Причем, чем эти затраты больше, тем точнее должна быть оценка, учитывающая, помимо всего, и элемент риска.

Литература

1. Холл А. Опыт методологии для системотехники/ пер. с англ.. – М.: Советское радио, 1985.
2. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства. – М.: ОФИТ. 1994.
4. Экономическая стратегия фирмы. / под ред. проф. Градова. – 2-е изд. – СПб: Специальная литература, 1999.
5. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. – М.: Экономика. 1988.
6. Василенко В.А., Мельник И.Е. Ситуационное и операционное управление в системе менеджмента: Учебное пособие. –М.: МГИУ, 2002.

Глава 11. Технологическое обеспечение ситуационного менеджмента

11.1. Модели и моделирование

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. 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.

Возможность использования основных положений методологии «дерева неполадок» для прогнозирования управленческих ситуаций определяется тем, что прогнозируемое событие – отказ нормального функционирования системы – является нежелательным для производственной организации. Именно эта аналогия позволяет применить методы разработки и исследования модели, развитые в теории надежности, к исследованию управленческих ситуаций.

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. И, если построение модели возникновения и развития ситуаций, базирующейся на идеях «дерева неполадок», оказывается возможным для производственных организаций, то «архитектура» модели, определяемая взаимосвязями ее элементов, должна быть основана на логике взаимодействия и наступления тех событий, которые определяются реализацией в производственной организации, ее основных функций – производственно-технологической, интеллектуального обеспечения и управления [13].

Методология «дерева неполадок», как отмечалось ранее, представляет собой своеобразный подход к построению количественных моделей надежности сложных технических систем. Этот подход включает в себя графический и текстовой способы описания того, каким образом событие – отказ системы – может возникнуть из комбинаций отказов подсистем и элементов системы. Вот краткое описание этих способов.

«Логическое дерево», которое строит исследователь, состоит из текстовых блоков, описывающих события – отказы элементов и подсистем, а также

логических блоков – связок, моделирующих причинно – следственные отношения между отказами разных уровней иерархии. Построение «дерева» производится с помощью методологии, известной под названием «сверху вниз». Прежде всего, фиксируют и описывают нежелательное событие – отказ системы. Это событие называют корневым. Затем определяют причины, инициирующие корневое событие. Далее рассматривая отдельно каждое из событий, являющихся причинами наступления корневого, определяют причины их наступления. Этот процесс повторяется до того момента, пока событиями рассматриваемого уровня иерархии не станут элементарные события – отказы функционирования элементов системы.

Полученная таким образом диаграммная модель неполадок проблемных ситуаций может быть представлена в виде набора логических уравнений, которые однозначно выводятся по исходной графической модели. Логическая модель может быть исследована формальными средствами. Далее, возможно ввести вероятностные оценки возникновения элементарных событий и вычислить вероятность появления корневого события. Зная вероятность появления корневого события, риск его появления и ущерб, производимый его наступлением, возможно, определить ожидаемые потери вследствие возможных неполадок, т.е. неразрешенной во время ситуации.

Построенное с помощью символов событий и логических символов «дерево» – это логическая модель возникновения и развития ситуаций. С его помощью, как отмечает Ю.Ю. Екатеринославский [1], можно исследовать различные условия, приводящие к возникновению ситуаций, уяснить взаимосвязи элементов, составляющих исследуемую систему, логику развития ситуаций, в том числе их перехода к более сложным видам (рис.4.2).

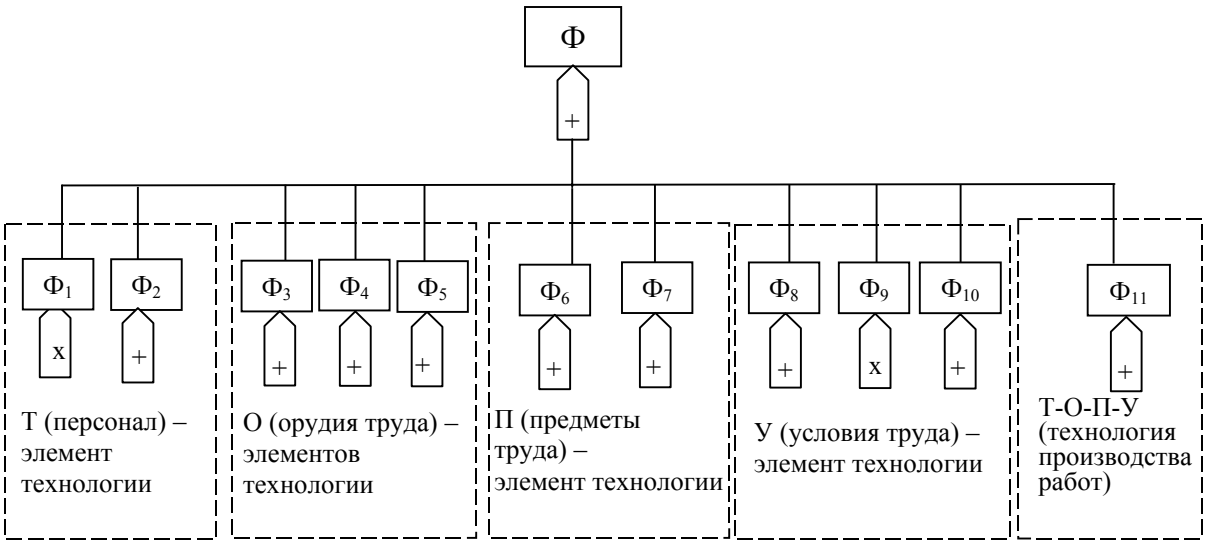


Рис.4.2 "Дерево неполадок" производства (фрагмент)

Логическая ячейка «дерева неполадок», как видно из рисунка, имеет несколько входов по каждой ветви, но только один общий выход (Ф – корневое событие, отражаю щее вероятный отказ). На этой схеме в квадратиках (событиях общего рода) показаны символом $Ф_1$ – $Ф_{11}$ содержание событий (шифры отказов) и логические знак[x] [+] . Первый символ означает логическую операцию, производящую выходное событие лишь в случае, если произошли все входные (логическое умножение). Второй символ говорит о логической операции, производящей выходное событие (логическое событие).

«Деревья неполадок», как утверждает автор, можно построить для различного вида процессов и объектов в производственной организации. Причем класс моделируемых с помощью этого метода ситуаций достаточно широк. Кроме приведенных основных составляющих ветвей Т, О, П, У, можно раскрыть другие виды технологических процессов и полный цикл всего производственного процесса по устройству магистральных газопроводов (на примере которого построена работа).

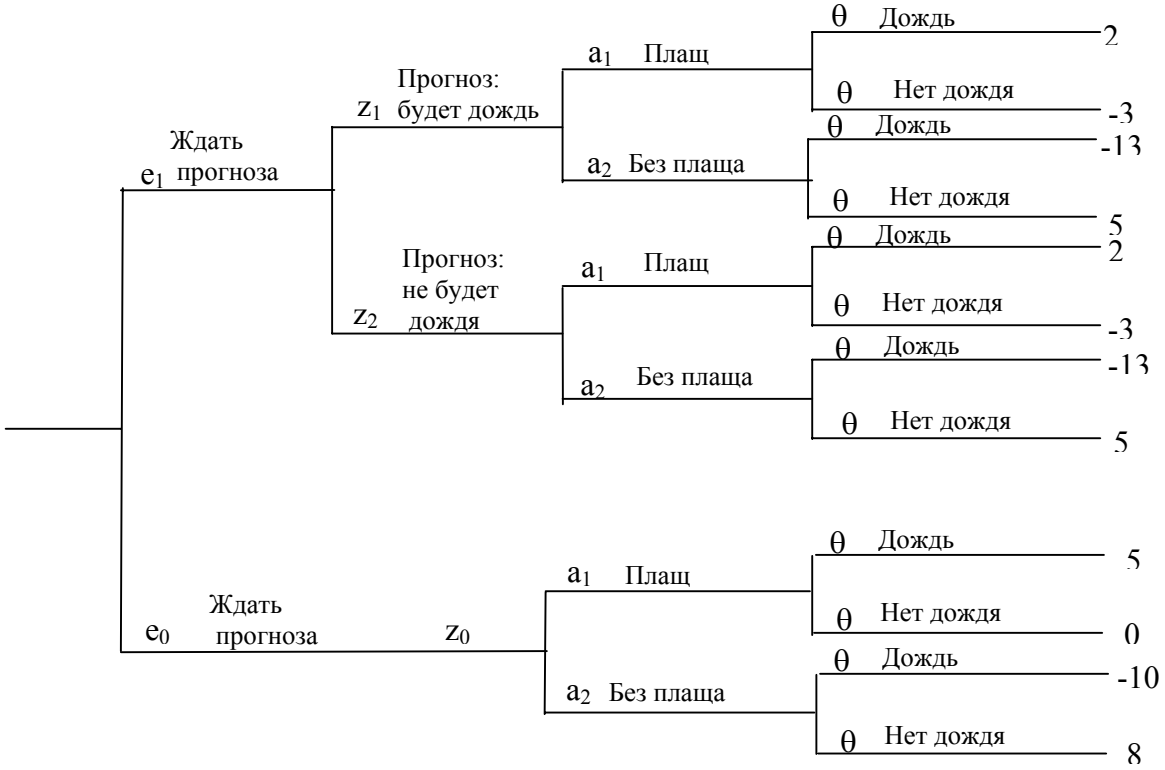
Анализируя приведенный метод «дерева неполадок», можно отметить ряд его положительных характеристик, но в данном случае нас интересуют его недостатки и возможность применения на практике.

Можно не акцентировать внимание на том обстоятельстве, что он (метод) разработан на примере строительства магистральных газопроводов. Суть не в этом. Дело заключается в том, что с помощью данного подхода никоем образом не отражаются взаимосвязи внутри ветвей (а они есть), слабо увязаны ветви между собой, поэтому результаты, получаемые в корневом событии, будут недостоверными, точнее говоря, явно некорректными.

Вторым важным обстоятельством является тот факт, что в самом каталоге проблем в тезаурусе (словаре – приведено автором подхода) производственной организации могут быть сотни (а то и тысячи неполадок), комбинации которых обладают синергетическим свойством, количественно которые определить, даже теоретически, невозможно. Даже то, что предлагает автор, на узкоспециализированном технологическом процессе требует огромного числа статистических наблюдений, тщательного анализа, обработки данных, прежде чем положить на стол планирующим службам или менеджерам готовые результаты. Разброс вероятности наступления того или иного события (отказа) колеблется в интервале от $2{,}8 \cdot 10^{-8}$ до единицы. Кто, когда этим будет заниматься?

И, наконец, последнее. Многочисленность возможных неполадок, определенных статистическим путем или даже экспертным методом, требует определенной временной наработки для необходимой достоверности полученных результатов. Доверительный временной интервал здесь измеряется не неделями, месяцами, а годами. А, учитывая современную динамику производства, быструю смену продукции, технологических процессов и других нововведений, количественная характеристика определения неполадок и их влияние на корневое событие будет отставать от темпов, смены производства. Значит, работа эта (даже при всей своей привлекательности) бесплодна и даже вредна производству в динамично меняющемся производстве, и в рыночных условиях хозяйствования.

Этот подход возможен в очень узких областях производства, где существует монотонная, регламентированная во времени и пространстве техноло-



гия, не меняющая своей качественной стороны достаточно продолжительное время.

Другой метод, который иногда используется в ситуационном менеджменте, заключается в моделировании наиболее вероятной ситуации, в которой может оказаться организация. Основные данные для принятия решения могут быть представлены «деревом решения», как показано на рис. 4.3.

Первая задача для ЛПР состоит в том, чтобы выбрать вариант (допускается и выбор «нулевого», или «пустого» варианта). Это иллюстрируется сетью ветвей, каждая из которых соответствует возможным вариантам ситуаций [2].

Любая последовательность событий или работ (действий, мероприятий) может быть представлена некоторым маршрутом по дереву решений (например, $e_1–z_1–a_1–\theta_1=2$). Конечная точка соответствует окончанию цикла (маршрута) всех работ и определяется величиной выгоды, и, если прогнозируемый вариант развития событий пройдет по маршруту $e_1–z_1–a_1–\theta_1$, то выгода составит величину, равную двум (и=2).

Рис.4.3 . "Дерево решений" для задачи о погоде

Любая последовательность событий или работ (действий, мероприятий) может быть представлена некоторым маршрутом по дереву решений (например, $e_1–z_1–a_1–\theta_1=2$). Конечная точка соответствует окончанию цикла (маршрута) всех работ и определяется величиной выгоды, и, если прогнозируемый вариант развития событий пройдет по маршруту $e_1–z_1–a_1–\theta_1$, то выгода составит величину, равную двум (и=2). В приведенном рисунке показаны двенадцать вариантов, конечные состояния которых представляют собой ситуации с выгодой (максимальной), равной восьми и неудачей, равной 13.

Данное решение осуществляется с помощью теоремы и апостериорного распределения Байеса с помощью несложных формул, и при имеющейся программе результат может быть получен в считанные секунды с помощью персонального компьютера. Упрощенный вариант такой задачи рассмотрен в части 5 сборника.

Анализируя данный подход к появлению тех или иных ситуаций на производстве можно отметить, что подобные задачи относятся к классу теории игр, которые могут решаться с помощью платежных матриц или «дерева решений». Результаты решения подобных задач, как правило, неспособны, в общем случае, отражать реалии жизни и в точности определить появление тех или иных (как благоприятных, так и неблагоприятных) ситуаций, но может вполне, подобно экономической теории ценности, сказать нам какие цели (альтернативы) или развитие событий будут наиболее предпочтительны.

Третий известный подход к моделированию производственных процессов, способный оказать помощь в ситуационном управлении, сводится, в принципе, к сетевому планированию.

Процесс изготовления изделия представляется в виде сетевого графика по укрупненным работам. По каждой укрупненной работе может быть определена трудоемкость как сумма трудоемкости изготовления деталей, входящих в нее, и трудоемкость сборки, если сборка входит в укрупненную работу.

Для того, чтобы модель распределения производственной программы представить в виде модели многосетевого планирования с ограниченными ресурсами, необходимо иметь информацию о каждой работе и ресурсах.

Наибольшую трудность представляет получение достоверной информации о длительности выполнения каждой работы, которую необходимо закладывать в график.

Дело в том, что "чистая" технологическая длительность, практически любого процесса, определяется довольно просто. Эту задачу на производстве может определить и инженер, и технолог, и мастер и даже хороший нормировщик. Но в график на производстве необходимо закладывать не ту детерминированную величину, которая дается в нормативах, а ту вероятную продолжительность (с учетом возможных сбоев и пролеживания изделия (узла)), которую необходимо принять для надежности выполнения планируемого процесса.

Для определения длительности циклов укрупненных работ часто применяют экспертные оценки на основе нормативных (расчетных) методов. При этом, как правило, дается три оценки – оптимистическая, пессимистическая и наиболее вероятная.

Оптимистическая оценка t_{min} *– предполагает минимально возможное время выполнения данной работы, а пессимистическая, что работа будет производиться при крайне неблагоприятных обстоятельствах. Наиболее вероятная длительность* $t_{нв}$ *– время выполнения работы при нормальном ходе производства. Тогда планируемое время работы, закладываемое в график, определится из выражения*

$$t = \frac{t_{\min} + 4t_{нв} + t_{\max}}{6}. \qquad (4.1)$$

Использование методов сетевого планирования для распределения производственной программы базируется на «сшивании» цеховых сетевых

графиков по укрупненным видам работ в единый график. В результате такой процедуры [25] получается общезаводской график производства работ по цехам – этапам, события которого являются контрольными точками для наблюдения за ходом производственного процесса (рис.4.4). Как видно из приведенного графика, точки события 1, 3, 6, 11, 13, 15, 16, 21, 23 и 24 выделены двойной линией. Это значит, руководитель при управлении по сетевым графикам должен, в первую очередь, обращать внимание на выделенные события, носящие важный узловой характер в выпуске продукции. При этом за ходом производства работ на остальных этапах контроль осуществляется производственными менеджерами*.

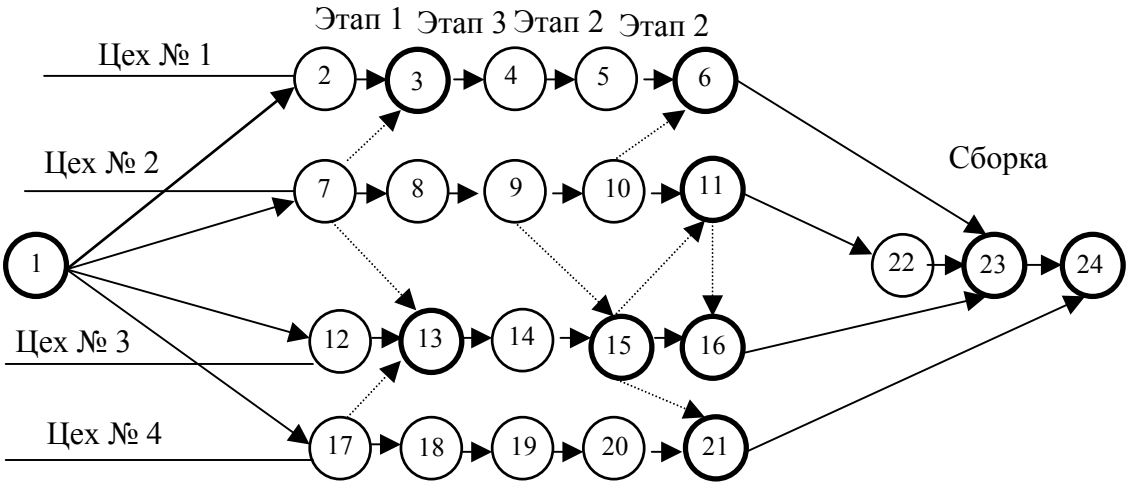


Рис.4.4 Укрупненный сетевой межцеховой график с контрольными точками

Для участников с заранее не определенной производственной программой предлагается способ организации внутрисменной работы участка, использующий модель теории массового обслуживания. Эта же модель может быть использована при окончательном распределении работ по станкам при

* Управление по контрольным кризисным точкам подробнее рассмотрено в гл. 13.2 настоящего пособия.

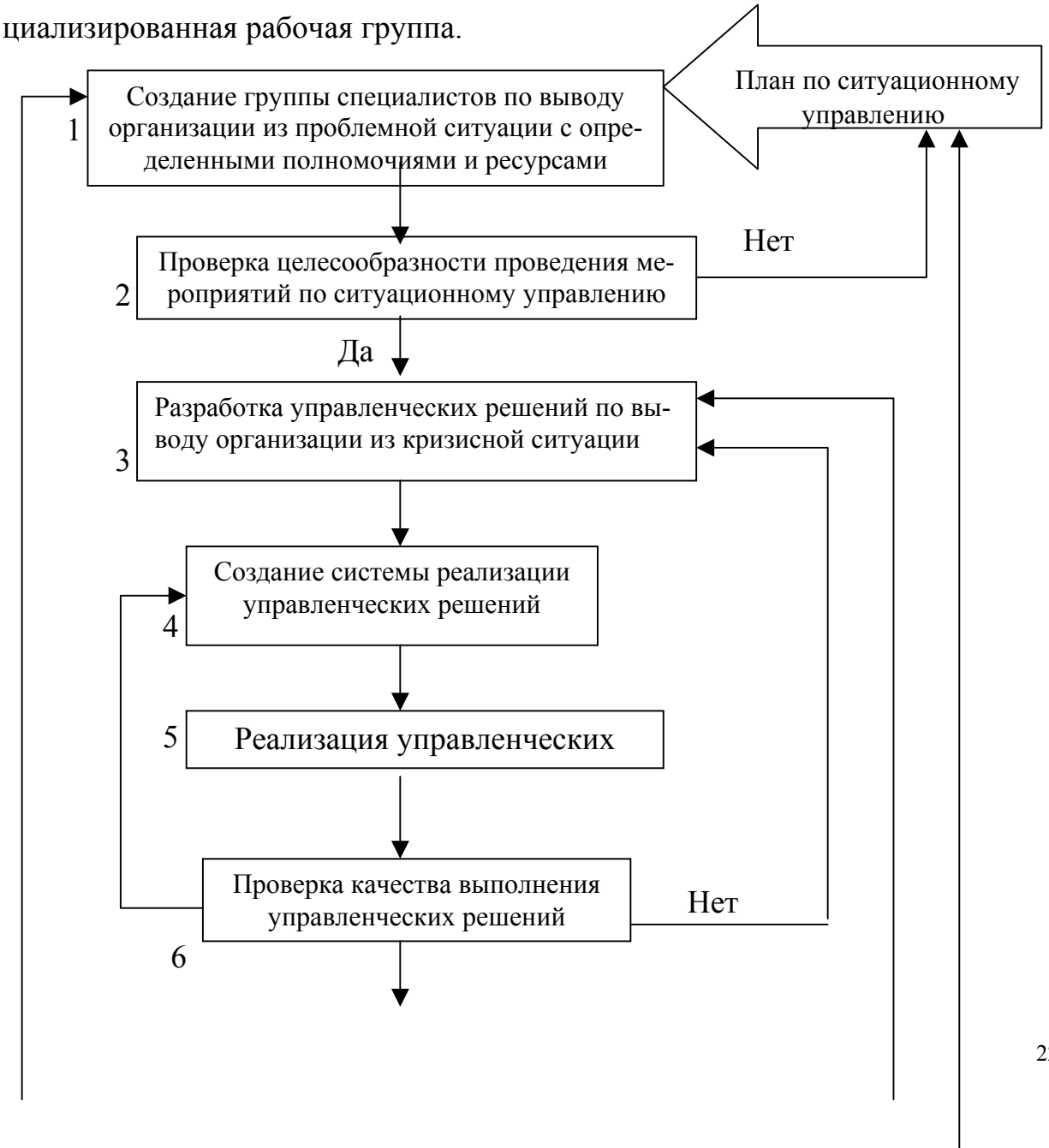
планировании работы участка с заранее известной производственной программой.

11.2. Общая технологическая схема процесса ситуационного управления

Общую технологическую схему ситуационного управления можно представить из восьми блоков (рис. 4.4) [1].

Они характеризуют возвратно-поступательную последовательность различных операций и их групп при разработке и осуществлении управленческого решения и, таким образом, — оптимальный вариант выхода организации (предприятия) из кризисной ситуации (предполагаемой или уже разразившейся).

Блок 1. На этом этапе ситуационного управления создается специализированная рабочая группа.



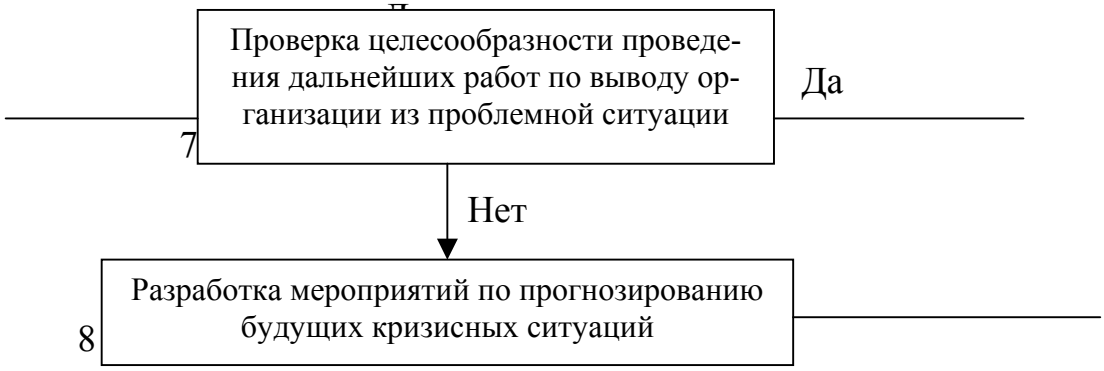


Рис. 4.4. Общая технологическая схема ситуационного управления

Она может состоять как из собственных кадров организации, так и из специалистов, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны владеть такими знаниями, как теория кризисов, прогнозирование, конфликтология, разработка управленческих решений, исследование систем управления, макроэкономика, микроэкономика и т. д.

Специалисты также должны обладать искусством решения проблем в процессах ситуационного управления и практической методологией эффективного управления в условиях риска и неопределенности, иметь специальную подготовку в области управления, понимать и учитывать специфику работы предприятия в региональной и отраслевой инфраструктуре, функциональную специфику управления финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками и пр.

Группа может быть выделена в отдельную структурную единицу или иметь статус консультирующего органа при аппарате управления организацией. Критериями отбора в корпус специалистов ситуационного управления являются специфика личности, опыт практической деятельности, характер образования и социально-психологическая направленность деятельности.

Блок 2. Это второй этап в технологической схеме ситуационного управления. Здесь предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по ситуационному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной

ситуации — поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» ситуационного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. На этом этапе проводится разработка управленческих решений ситуационного характера, которая осуществляется в свою очередь в несколько этапов. Основными из них являются сбор исходной информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, определение необходимых ресурсов, проверка возможности достижения поставленных целей.

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации управленческих решений по выводу организации из кризисной ситуации. При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения ситуационного управленческого решения, а также по своей квалификации он должен соответствовать уровню и сложности поставленных перед ним задач. В противном случае выполнение мероприятий ситуационного управления пойдет по иной схеме, отличной от запланированной, а может быть станет невозможным.

Блок 5. На этом этапе ситуационного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в ситуационном управлении.

Блок 6. На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации.

В случае, когда исполнение решения не привело к каким-либо изменениям (положительным или отрицательным), рассматривают причины, по которым не выполнены решения или получены результаты, отличные от запланированных. После определения причин неудовлетворительного исполнения

управленческого решения подготавливают новое с учетом полученных результатов от уже проведенных мероприятий ситуационного управления.

В случае если выполнение управленческого решения дало свои положительные результаты, т. е. в работе фирмы наметились тенденции к улучшению показателей хозяйственной-деятельности, но не в том объеме, который необходим, то вносятся изменения в систему реализации управленческих решений.

Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т. е. оно выполнено и получены необходимые результаты, в деятельности организации произошли изменения к лучшему, осуществляется переход к следующему этапу ситуационного управления.

Блок 7. Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, которая состоит в определении того, на какой стадии выполнения находится ситуационная программа.

Если специалистами дается заключение о выполнении ситуационной программы, а ситуация кризисного положения организации на рынке не изменилась, необходимо провести разработку мероприятий по изменению статуса организации, в частности возможны признание ее банкротом и проведение мероприятий, связанных с реализацией процедур признания банкротства.

В случае же, когда ситуационная программа выполнена, а внешняя ситуация положения организации изменилась, систему ситуационного управления адаптируют к изменившимся условиям на рынке. Для вывода организации из кризисной ситуации проводится подготовка дополнительных управленческих решений ситуационного характера.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе ситуационного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование является неотъемлемой частью технологии ситуационного управления. Оно позволяет если не избежать опасной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Укажем здесь лишь основные ее моменты.

1. Серьезным предупреждением грядущего неблагополучия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей продукции на те или иные мероприятия, проводимые организацией, и их предложения. В этом смысле показательными являются всевозможные реорганизации предприятия (организационные, структурные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, выход на новые рынки, рискованная закупка сырья и материалов и другие изменения в его стратегии. Другим существенным признаком, также контролируемым кредиторами, является изменение в структуре управления и атмосфере, царящей в верхних уровнях управления. Крах организаций, фирм или предприятий, как правило, начинается с конфликтов в высшем руководстве.

2. Признаки грядущей кризисной ситуации включают также характер изменений финансовых показателей деятельности предприятия, своевременность и качество представления финансовой отчетности и проведения аудиторских проверок. Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

- задержки с предоставлением бухгалтерской отчетности и ее качество, что может свидетельствовать либо о сознательных действиях, либо о низком уровне квалификации персонала. Во всяком случае и то и другое может говорить специалисту о неэффективности финансового управления;
- изменения в статьях бухгалтерского баланса со стороны пассивов и активов и нарушения определенной их пропорциональности;
- увеличение или уменьшение материальных запасов, что может свидетельствовать либо о заинтересованности, либо о возможной неспособности предприятия выполнить свои обязательства по поставкам;
- увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам;
- уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценение его акций, установление нереальных (высоких или низких) цен на свою продукцию и т. д.

Настораживающими признаками являются также внеочередные проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т.д.

11.3 Адаптивные планы работы фирмы

Исходная позиция, как уже говорилось ранее, заключается 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 ситуационных мероприятий, создание необходимых резервов становятся часто более выгодными, 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 компаний.
- 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 роботу отдельных групп и специалистов для выполнения поставленных задач;
    - принимать рисковые 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.4.5).

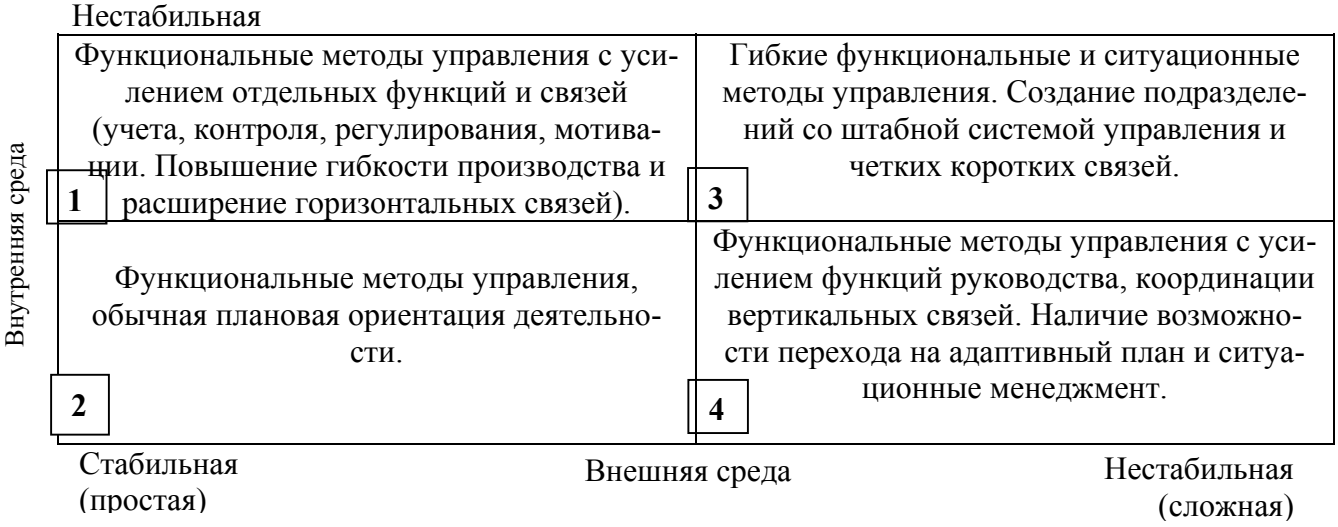


Рис.4.5. Матрица – определитель формы управления

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.

Здесь, видимо, будет уместным сделать некоторые уточнения, касающиеся понятий «Ситуационного менеджмента», «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.

Антикризисные планы и антикризисное управление по ним производится непосредственно при появлении кризисных или чрезвычайных обстоятельств. Иначе говоря, последнее осуществляется в период начала, развертывания и наступления проблемных ситуаций. Такое управление связано с ликвидацией этих ситуаций или переходом в новое состояние. Однако, при этом адаптивные планы 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.

Общая система планирования и место в ней адаптивных планов в увязке со стратегическим и текущим планами представлена на рис. 4.6..

Адаптивные планы (их еще иногда называют альтернативными) 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;

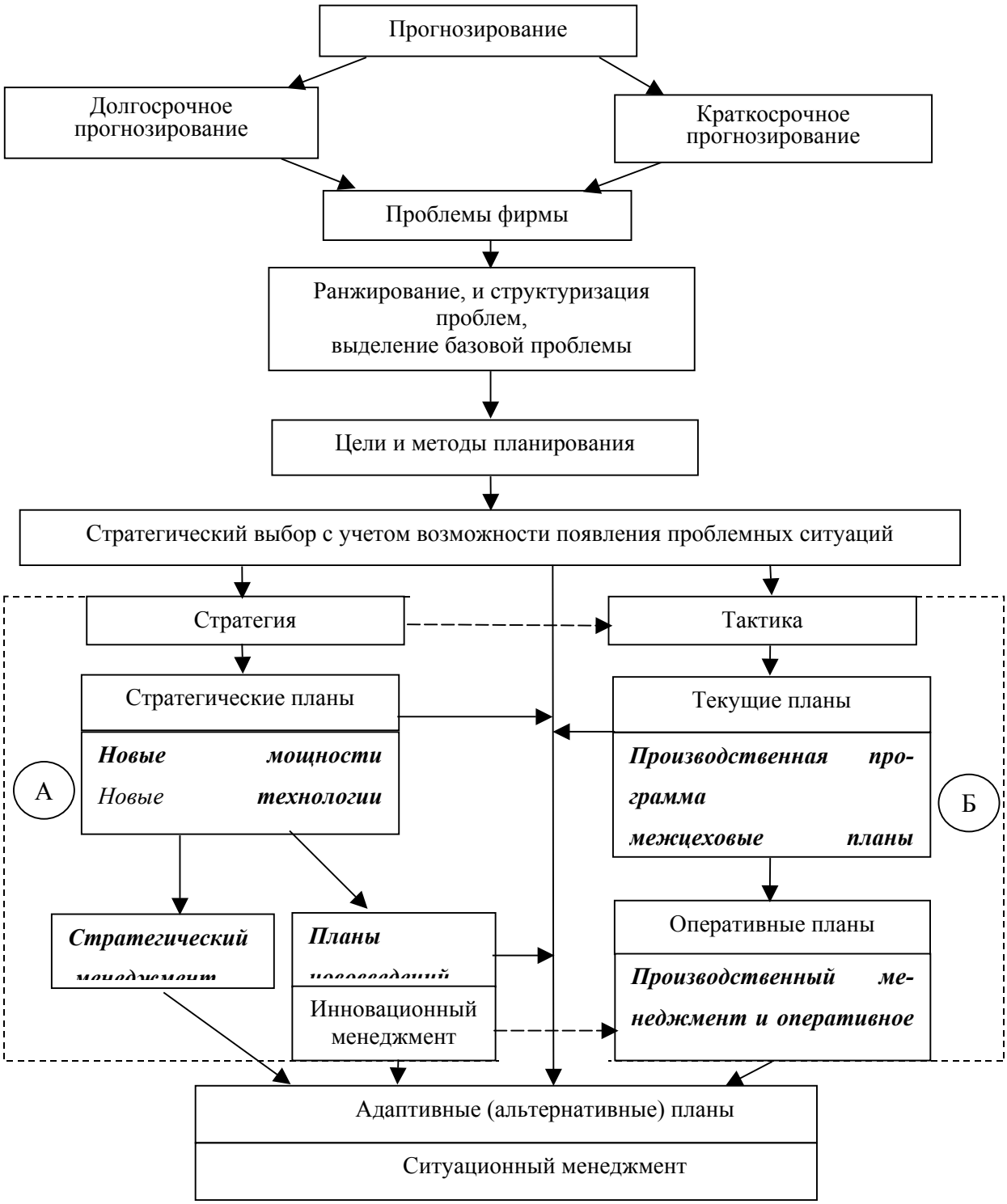


Рис. 4.6 . Адаптивный (альтернативный) план в системе планирования фирмы

А – долгосрочное инвестирование; Б – краткосрочное инвестирование

- вариант принятия альтернативы, отличающийся от основной и направленной на достижение новой цели, удовлетворяющую фирму при наступлении тех или иных кризисных ситуаций.

Как видно из приведенной схемы (рис.4. 6), проблемные ситуации, в принципе, могут возникнуть на любом уровне и этапе управления.

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^{x} 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, принимаемых в период жизни проблемной ситуации.

В адаптивных планах особое место 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.

11.4. Ролевое поведение менеджера в проблемных ситуациях

В процессе своей деятельности ситуационный менеджер выступает во множестве ролей. При этом его личность влияет на характер исполнения ро-

ли, но не на ее содержание – подобно актеру менеджер играет заранее предопределенную роль, хотя и реализует в ней свою персональную интерпретацию.

Роль есть лишь отдельно взятый аспект целостного поведения. С понятием «роль» в управлении связаны теории ролевых ожиданий (экспектации), ролевых конфликтов, ролевой напряженности, межличностных отношений. Роль — это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. Каждая роль связана с другими ролями. Их оптимальное сочетание определяет идеальную модель менеджера.

Можно составить разные классификации управленческих ролей в зависимости от критериев, положенных в их основу, характер (формы) воздействия в процессе управления. Например, административные и межличностные (неформальные). По характеру исполнения роли они могут быть творческими и репродуктивными. По целевой направленности роли делятся на прямые и косвенные. По продолжительности исполнения роли – кратковременные и постоянные и т.д.

Одна из классификаций – это классификация по ролевым функциям[4]. Здесь можно выделить четыре основные группы ролей:

- организационные, связанные с реализацией субординационных отношений, полномочий и ответственности в организации — руководитель, дипломат, лидер, наставник;
- инфраструктурные (в ситуационном управлении это могут быть процессы восстановления платежеспособности предприятия, реорганизации производства, реструктуризации системы управления) — кадровик, поставщик ресурсов и т.д.;
- экономические, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли, — инноватор, финансист, предприниматель;
- информационные, связанные с передачей, обработкой, сбором, распространением информации — исследователь-прогнозист и др.

В процессе своей деятельности ситуационный управляющий сталкивается с большим многообразием ситуаций, в которых ему приходится выступать в конкретных ролях. Все эти роли неразрывно связаны между собой, но в конкретной ситуации чаще всего доминирует одна определенная роль.

Каждая роль предполагает свои особые приемы, требует наличия соответствующих личностных качеств, устанавливает этические рамки. В качестве основных (характерных) для менеджера ролевых функций по ситуационному управлению (СУ) можно выделить следующие.

Руководитель — это одна из главных составляющих комплекса ролей в ситуационном управлении. В этой роли менеджер по СУ руководит предприятием, разрабатывает его стратегию (стратег), определяет основные задачи реорганизационной политики (концептолог), осуществляет делегирование полномочий (организатор). При этом ему часто приходится выступать в роли эксперта в постановке задач. Коллектив кризисного предприятия — благодатная почва для возникновения разнообразных конфликтов — от производственных до межличностных. Руководителю, безусловно, приходится принимать участие в их урегулировании, т. е. выступать в роли арбитра при разрешении споров и устранении напряженности в коллективе. Основными принципами его поведения в данной ситуации должны быть интересы дела и справедливость.

Лидер — эта роль определяет социальный статус менеджера по СУ. Ситуационный управляющий обязательно должен быть лидером. В сжатых временных рамках, отведенных ему законом, невозможно добиться намеченного результата, не пользуясь поддержкой всего коллектива. Вот почему в процессе реорганизации производства ему необходимо создать сплоченную команду единомышленников, благоприятную моральную атмосферу для каждого служащего. Именно роль лидера в наибольшей степени реализует интеграцию целей.

Наставник. Отличительным признаком данной роли является то обстоятельство, что в этом амплуа менеджер по СУ должен обладать максимальным потенциалом знаний, иметь профессиональную компетентность.

Отдавая приказ или поручая что-либо подчиненным, он должен выступить:

- в роли консультанта, разъясняя цель, задачи и способы их решения;
- в роли контролера, куратора, который регулирует отклонения от правильного курса в работе, оценивает результаты по качеству и количеству.

Одна из основных функций в менеджменте – активизация (мотивация) деятельности персонала. Активизация лидера отличается от активизации наставника. Если первый воодушевляет коллектив общей идеей, то второй концентрирует внимание на деятельности конкретного человека, подчеркивая ее значимость и результативность.

Дипломат. В этой роли ситуационный управляющий выполняет функции специалиста по связям с общественностью и представителя. Первая связана с социально-психологической составляющей в деятельности менеджера, вторая с внешней деятельностью организации (представление фирмы, заключение договоров, ведение переговоров). В роли представителя ситуационному управляющему нередко приходится выступать оратором и даже публицистом. Он - «лицо» организации, и от его умения выступить с речью, дать интервью, вести переговоры с кредиторами во многом зависит успех '.'• деловых встреч и сделок, паблисити организации.

Следует отметить, что роль дипломата – одна из самых неординарных ролей менеджера по АКУ, которая должна сопровождаться целой гаммой сопутствующих знаний, например в области психологии личности и делового общения. Ведь прежде чем принять решение, он должен прочувствовать ситуацию, оценить личности участвующих в ней и только после этого выработать поведенческую тактику.

Деятельность ситуационного управляющего немыслима без знания правовых основ.

Предприниматель. Роль предпринимателя отличается от профессии тем, что последняя определяет собственника, а роль предусматривает комплекс определенных функций. Специфика данной роли отражается в следующем:

- поставщик обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия для эффективного функционирования: материальными, кадровыми, техническими, финансовыми ресурсами.
- маркетолог организует сбыт готовой продукции. Для этого ему необходимо знать конъюнктуру рынка, оценить конкурентоспособность товара, определить направления и адреса товаро-потоков.
- коммерсант-финансист служит связующим звеном между двумя предыдущими, обеспечивая материальную основу сбыта и поставок.

Поиск инвестиций, привлечение инвесторов – неотъемлемая часть плана внешнего управления.

Инноватор. Менеджер по СУ непременно должен иметь инновационный склад мышления. Часто проблемы несостоятельности предприятия заключаются в устаревшей технологии производства. А ведь конкурентоспособность напрямую зависит от технического прогресса. В реализации проекта по преодолению кризисной ситуации важны способность предвидеть и умение пойти на риск.

Исследователь-прогнозист. Эта роль очень важна в современном исследовании, так как в ней реализуется одна из основных функций менеджмента. Значение исследований трудно переоценить. Именно благодаря им становится возможным оптимальное сочетание внутренних возможностей фирмы и внешних потребностей рынка. Исследования необходимы и при составлении прогнозов, которые играют важную роль в построении тактики и стратегии организации.

Ситуационная деятельность требует от менеджера аналитических способностей для быстрого определения причин негативных явлений, умения адекватно оценить и предвидеть последствия принимаемых решений.

Информационный центр. Информация занимает особое место в системе ситуационного управления. Полнота, точность, своевременность, достоверность внешней и внутренней информации играют решающую роль в кризисной ситуации. Помимо этих свойств информация в рыночной экономике имеет еще один аспект — секретность, связанный с сохранением коммерческих интересов фирмы. Менеджер по СУ действительно становится некоторым узловым звеном на пересечении разнообразных каналов информационных потоков.

На этапе финасово-экономического анализа ему приходится сталкиваться с большими массивами данных, характеризующими параметры деятельности организации. Результаты их оценки и учета составляют основу стратегии преодоления кризиса.

В процессе тактической реализации решений информационный поток меняет направление. Менеджер по СУ становится распространителем информации. Его задача – отправить ее в нужное время и место, чтобы достичь согласованности в действиях собственных подразделений и внешних структур.

Анализ комплекса ролей менеджера по ситуационному управлению показывает, что исполнение конкретной роли подразумевает, что в рамках каждой из них он должен уметь рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность, учитывая ее специфику. Осуществляя подбор ролей в конкретной ситуации, менеджер по СУ создает наиболее благоприятную основу для реализации поставленных целей и достижения результата.

Резюмируя, можно выделить условия успешной реализации ролей ситуационного управляющего:

1. Роли должны быть взаимосвязаны и динамичны. Менеджер по СУ должен понимать, что ролевая структура его деятельности недискретна: роли неотделимы одна от другой и обладают некоторой целостностью. Каждая из ролей

находится в развитии, постоянно видоизменяясь, переходя из одной в другую.

2. Ролевая структура должна строиться на основе системного подхода. В любой ситуации доминирует определенная роль. Оптимальный ее выбор влечет за собой выбор соответствующих сочетаний (комплекса) ролей. Чтобы предупредить всевозможные пробелы в ролевой структуре деятельности менеджера по СУ, на этапе его подготовки необходимо применять методы оценки и отбора с целью выявления способности исполнения всего комплекса ролей.

При совпадении реальных характеристик менеджера по СУ с требуемыми управленческими качествами, с учетом рационального, сбалансированного комплекса ролей профессиональной деятельности модель менеджера приобретает идеальную форму.

11.5 Коммуникационное обеспечение и информационная поддержка руководителя

Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является информация. Информация как ресурс приобретает особую значимость в ситуационном менеджменте, достигая экстремальных величин в период антикризисного управления. Многое зависит от способности руководителя передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное ее восприятие теми, кому она предназначена.

Коммуникации и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того, чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух человек.

Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Если в обычной стабильной обстановке коммуникация носит межличностный характер и может осуществляться путем передачи идей, фактов,

мнений, намеков, ощущений или восприятий. Информация также может передаваться в виде чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме, например невербальной (жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность), то система коммуникаций в ситуационном менеджменте резко меняется.

В период кризисов руководитель должен быть предельно собран, указания и распоряжения должны быть четкими и ясными, непротиворечивыми, и лишены неопределенности, хотя элементы не вербальности, вселяющие уверенность подчиненным, должны присутствовать.

Эффекты большинства руководящих и распорядительных активов создаются невербальной информацией: 37% тональностью голоса и 55 – выражением лица [1].

Элементарным звеном в обмене информацией (коммуникационного процесса), как известно, выступает коммуникационная ячейка, состоящая из коммуникатора (передатчика), коммуниканта (приемщика) и коммуникационного канала.

Коммуникатор как инициатор информационного контакта определяет состав коммуникантов на период ликвидации проблемных ситуаций, освобождаясь от лишних связей, приемников информации и выбирает заранее подготовленную схему и форму коммуникационного канала.

Создавая сеть коммуникаций, необходимо помнить, что в менеджменте вообще, а в условиях ситуационного менеджмента особенно, важно предусматривать в качестве коммуникационных каналов активные формы принятия решений типа «мозговой атаки».

Необходимо не забывать, что до второго уровня иерархии доходит обычно 63% передаваемой информации, до третьего уровня -40, а до четвертого –20%. Поэтому на период функционирования системы ситуационного менеджмента, как правило, резко сокращаются иерархические уровни: связь действует прямая – "руководитель – кризисная ячейка". Усиливаются и дублируются обратные связи и их качество.

Коммуникации в ситуационном менеджменте имеют особое значение и смысл. Они должны носить как содержательный, так и процессуальный характер.

Неформальные коммуникации на период ситуационного управления должны быть вовсе исключены или сокращены до минимума.

Вместе с тем нельзя отбрасывать также психологические аспекты руководителя, которые в значительной мере оказывают воздействие на принятие решений в силу его индивидуальных особенностей реагирования на ту или иную информацию.

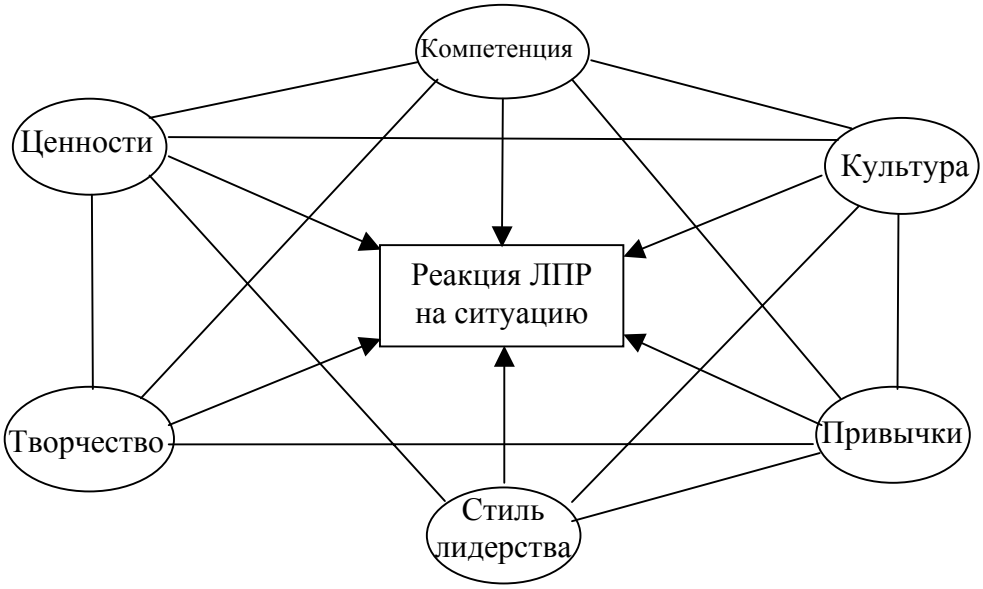


Рис.4.7. Некоторые факторы, формирующие реакцию руководителя на ситуацию

На рисунке 4.7 приведены некоторые (далеко не все) факторы социально-психологического свойства, которые могут вызвать адекватную или неадекватную реакцию руководителя на те или иные ситуации. Индивидуальные качества руководителя и его реакция тем или иным образом на производственную ситуацию влечет за собой адекватные или неадекватные решения и соответствующие коммуникационные действия, последствия которых могут привести к негативным результатам.

Эффективность управления и его результативность, в значительной мере, таки зависит от способов защиты информационного и коммуникационного процессов.

Действительно, информационная поддержка руководителя может быть эффективной только тогда, когда она обеспечена надежной защитой.

«Защита никогда не бывает дорогой! Пока не доказано обратное, - система защиты должна проектироваться в расчете на враждебное окружение»[2].

Систему управления можно считать защищенной, если все операции выполняются в соответствии со строго определенными правилами, которые обеспечивают непосредственную защиту объектов, ресурсов и и коммерческих операций.

Политика безопасности – это конфиденциальность, целостность и готовность. Вероятные угрозы для управленческой информации связаны с несанкционированным доступом, перехватом информации в каналах связи, кражей документации, промышленным и экономическим шпионажем, уничтожением информации, ошибками в работе, разрушением информации вирусами, ошибками в программах обработки данных, техническими неисправностями в компьютерных сетях, фальсификацией событий.

Понятно, что ненадежная защита информационных потоков вполне может быть серьезной причиной возникновения проблемных ситуаций, поэтому данному вопросу необходимо уделять самое серьезное внимание, особенно в период антикризисного управления.

Для создания надежной системы защиты информации на предприятии должны быть выполнены следующие условия:

- система должна быть защищена от всех реальных угроз;
- система не должна приводить к трудностям в управлении предприятием;
- система создается и функционирует как комплексная и многоуровневая;
- расходы на систему должны быть меньше, чем возможный ущерб от утраченной информации;

- система объединяет организационные, технические и законодательные способы защиты.

Систему управления можно считать защищенной, если все финансовые, производственные, коммерческие и другие операции выполняются в соответствии со строго определенными правилами, которые обеспечивают непосредственную защиту объектов, процессов, ресурсов и операций.

Литература

1. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. – М.: Экономика. 1988.
2. Менеджмент организации: Учебное пособие / Румянцева З.П., Соломатин Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М, 1995.
3. Козловский В.А. и др. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. – СПб: Специальная литература, 1998.
4. Антикризисное управление: Учебник /Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432с.

Выводы по разделу

1. Вопросы по формированию и формулированию целей ситуационного менеджмента разработаны недостаточно. Все решает опыт и интуиция менеджера. В зависимости от отказа системы иногда полезно обратиться к отвергнутым на стадии планирования альтернативным целям, которые могут органично вписываться в нынешнюю ситуацию.
2. Важнейшим свойством цели, которая может ставиться, в проблемных ситуациях – это несовместимость с уже существующей системой. Когда ситуация требует новой системы, плохо согласующейся в применении со старой, то часто бывает необходимым формулировать дополнительные цели, касающиеся переходного периода. С понятием совместимость тесно связано и понятие приспособляемость или гибкость, что означает легкость, с какой система может изменяться в нестабильном окружении.
3. К целям и задачам, которые ставятся при разрешении проблемных ситуаций предъявляются повышенные требования. Они должны быть краткими, емкими и четкими. Отвечать на вопрос «что» или «когда», а не «как» и «по-

чему». Они должны быть четко ориентированы во времени и соответствовать основным организационным и этическим принципам деятельности фирмы и принятым в ней методам работы.

4. В ситуационном менеджменте важное значение приобретает экспресс-диагностика, которая может осуществляться в кризисных ситуациях. Главным ответом, который она может дать является: «Каково наше финансовое положение и что следует ожидать в ближайшей перспективе?». Особое внимание при этом должно уделяться так называемым «слабым сигналам» грядущего неблагополучия.

5. Выявление «больных» и «симптоматических» статей баланса, обзор экономического и финансового положения предприятия и анализ причин резких колебаний структуры имущества и балансовых сумм по отдельным статьям позволит руководству принимать правильные решения по выводу организации из проблемной ситуации и делать верные прогнозы поведения фирмы в ближайшем будущем.

6. В ситуационном менеджменте, как ни в каком другом управлении, прогнозы и прогнозирование являются важнейшим компонентом. Прогнозирование необходимо для предвидения возможности появления проблемных ситуаций. Менеджеру весьма важно знать, когда и на каком участке возможен сбой в производстве с тем, чтобы быть готовым к нему и принять соответствующие антикризисные меры.

7. В случаях, когда проблемная ситуация проявилась, не менее важным является прогноз ее развития во времени и пространстве. Важен также прогноз действенности мер, принимаемых сегодня и их воздействие на организацию и среду в будущем.

8. Серьезным предупреждением грядущего неблагополучия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, потребителей продукции. Показательным при этом являются всевозможные реорганизации(организационные, структурные, открытие или закрытие подразделений, филиалов и т.п.

9. Методы прогнозирования, применяемые в ситуационном менеджменте, могут быть самыми разными. Все зависит от времени, развития ситуации и обстоятельств. Наилучший эффект дает комбинация различных видов прогнозов, дающий наиболее достоверный результат. Необходимость прогнозирования отказов потребовала разработки адекватных методов, учитывающих структурный аспект системы в целом и отдельных ее составляющих с учетом вероятностных количественных оценок возможных отказов.

10. Появившиеся отказы при функционировании системы заставляют руководителя обращаться, в первую очередь, к заранее составленному адаптивному (ситуационному) плану и работать по его схеме. В случае «нейтральных» проблемных ситуаций приходится их разрешать с помощью метода реактивного реагирования, методов аналогов или интуитивных методов.

11. Адаптивные планы, которые иногда еще называют альтернативными, должны отражать спрогнозированные варианты развития событий в качественном и количественном выражении и представляют собой альтернативы действий по достижению поставленных целей.

12. В процессе своей деятельности ситуационный менеджер сталкивается с большим многообразием ситуаций, в которых приходится выступать в конкретных ролях. Все эти роли неразрывно связаны между собой, но в конкретной ситуации чаще всего доминирует одна определенная роль (руководителя, лидера, наставника, дипломата или инноватора).

13. Одним из важнейших инструментов управления является информация. Информационные ресурсы приобретают особую значимость в ситуационном менеджменте, достигая экстремальных значений в период антикризисного управления. Многое зависит от способности руководителя передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное ее восприятие теми, кому она предназначена.

14. Особое значение в период функционирования ситуационного менеджмента приобретают коммуникации, которые включают в себя и информацию. Четкость функционирования коммуникаций в период кризисных ситуаций

достигается за счет сокращения лишних связей, сосредоточенных у одного лица – руководителя.

15. В связи с резким обострением внутренней и внешней конкуренции в мире, как никогда остро стоит вопрос защиты информации на предприятии, которая приобретает особую значимость в период разрешения проблемных ситуаций.

Основные термины и понятия

Временной ресурс
Предотвращение причин
Предотвращение последствий
Смягчение последствий
Задачи целеполагания
Совместимость целей
Приспособляемость цели
Гибкость цели
Экспресс-диагностика
Этапы экспресс-диагностики
Критические показатели
Методы прогнозирования
Эвристические методы
Математические методы
Статистические методы
Экспертные методы
Математические модели
Морфологический анализ Цвикки
Метод ПАТТЕРН
Дерево реактивного реагирования
Политика безопасности
Классификация ролей менеджера
Аналоговый метод
Апостеорное распределение
Логическое дерево
Диаграммная модель
Дерево решений
Нулевой вариант
Сшивание графиков
Теория игр
Сетевое планирование
Адаптивные планы
Альтернативные планы
Мониторинг среды
Подготовительные планы
Матрица-определитель
Ситуационные планы
Этапы ситуационного управления
Рабочая группа по СУ
Признаки неблагополучия
Настораживающие признаки
Система контроля по СУ
Информационная поддержка
Коммуникационное обеспечение

Ролевое поведение	Коммуникатор и коммуникации
Взаимосвязь ролей	Психологические аспекты реакции
Динамичность ролей	Защита информации

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается сущность целеполагания в ситуационном менеджменте?
2. Каковы особенности целеполагания ситуационного менеджмента?
3. Какую роль неопределенность ситуаций играет в постановке целей?
4. В чем специфика целей ситуационного менеджмента?
5. В чем заключается принцип творческого уяснения задачи?
6. Какими свойствами должны обладать цели в проблемных ситуациях?
7. Что собой представляет экспресс-диагностика?
8. В каких случаях целесообразна экспресс-диагностика?
9. Какие методы прогнозирования Вы знаете?
10. Когда, в каких случаях необходимо прогнозирование в ситуационном менеджменте?
11. Как можно использовать отдельные положения теории надежности в прогнозировании?
12. Что собой представляет «дерево неполадок»?
13. Каковы методы разрешения ситуаций Вы знаете?
14. В чем заключается метод реактивного реагирования?
15. В чем сущность метода аналогов?
16. От чего зависят методы разрешения ситуаций?
17. Какие виды стратегий применяются при моделировании процессов возникновения ситуаций?
18. Что такое «логическое дерево»?
19. В чем заключается сущность построения «дерева неполадок»?

20. В чем сущность построения "дерева решений" на основе теории Байеса?
21. В чем заключается сущность моделирования на основе сетевых графиков?
22. В чем заключается успех менеджмента проблемных ситуаций?
23. Что включает в себя подсистема ситуационного менеджмента.
24. Чем обосновывается необходимость создания ситуационной подсистемы менеджмента?
25. В чем заключается особенность технологии СУ?
26. Из каких блоков состоит общая технологическая схем СУ?
27. Чем определяется необходимость каждого из блоков технологической схемы?
28. В чем заключается разница антикризисных и адаптивных планов?
29. Каковы основные этапы разработки адаптивных планов?
30. Какие особенности коммуникационного обеспечения ситуационного менеджмента Вы знаете?
31. В чем заключается информационная поддержка руководителя?
32. Что такое ролевое поведение менеджера?
33. В каком образовании и какой специальной подготовке нуждается менеджер по СУ?
34. Из каких соображений создается коммуникационная сеть в ситуационном менеджменте? Каковы особенности?
35. Какие факторы психологического свойства оказывают наибольшее воздействие на реакцию ЛПР при появлении кризисных ситуаций?
36. Что такое политика безопасности для фирмы?
37. Когда систему управления можно считать защищенной?

Раздел 5. Методы и приемы ситуационного менеджмента

Глава 12. Управление стратегическими ситуациями

12.1. Мониторинг внешней среды

Как уже указывалось ранее, внешняя среда организации является постоянным объектом беспокойства высшего руководства фирмы.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на среду еще больше внимания, чем когда-либо. Как пишет Элвар Элбинг:

> «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации».

Организации, как и животный мир по Дарвину, вынуждены приспосабливаться к изменениям в своей среде, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, не оказаться в числе исчезнувших.

Внешняя среда бесконечна, мир велик, и факторов, воздействующих на организацию, также бесконечно велико. Было бы, наверное, пустой тратой сил пытаться учесть в нем все факторы. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации.

Обстановка постоянно изменяется, будь то важное открытие в области технологии, успешный вывод конкурентом на рынок нового товара, новая государственная регламентация и политика, расширении интересов покупателей в той или иной области и т.д.

Стратегия компании сможет адекватно реагировать на изменения внешней среды только в том случае, если менеджер проявил свой предпринимательский талант, изучая рыночные тенденции, беседуя с клиентами, направляя деятельность фирмы в зависимости от ситуации.

Хороший разработчик стратегии больше ориентирован на изменение внешней среды, чем на изучение внутренних проблем организации.

Только постоянное и внимательное наблюдение за внешней средой, ее угрозами дают возможность руководству фирмы своевременно уловить симптомы опасности и адекватно отреагировать на них.

Необходимо отметить, что внешние угрозы со стороны государства, конкурентов и преступных элементов являются наиболее опасными и могут привести к полному разрушению предприятий, фирм и организаций. Этот фактор должен быть приоритетным в оценке внешней среды.

Опыт функционирования предприятий в Украине в 1991 – 1997 г.г. показал, что государственные органы Фиска с целью изъятия, денег в бюджет применяют различные способы:

- устанавливают лимиты роста заработной платы;
- вводят лимиты расходования средств на текущие периоды;
- практикуют десятки различных сборов и поступлений.

Причем работники налоговых служб и прочих разных инспекций выискивают рентабельные предприятия с большой численностью работающих, которые не могут оперативно маневрировать денежными средствами и кадрами работников.

Налоговые органы зачастую незаконно изымают денежные средства таких предприятий в бюджет, рассчитывая на то, что предприятия после судебного рассмотрения(если фирма еще будет подавать иск) потеряет в результате инфляции значительную часть своих средств.

С целью своевременного и успешного реагирования на проблемные ситуации нужно знать, какие факторы в наибольшей степени приводят к возникновению неожиданных и нежелательных ситуаций для предприятия и осуществлять их постоянный мониторинг.

В данном случае можно рассматривать четыре группы факторов: экономические, политические, технологические и естественные.

К *экономическим факторам* относят обычно национальную и хозяйственную международную коньюктуру, ситуацию на валовой и фондовой биржах, состояние рынка труда и многое другое.

К *политическим факторам* относятся: крупные общественные потрясения, такие, например, как развал СССР, изменения в расстановке сил, мероприятия профсоюзов в региональном, отраслевом или национальном масштабах.

К *естественным внешним факторам*_относятся стихийные бедствия, такие, как землетрясения, наводнения, неурожаи, пожары, катастрофы на производстве и транспорте.

И, наконец, *технологические факторы*, связаны с внезапным появлением и быстрым распространением крупных изобретений, способных в считанное время перевернуть основы производства. Научно-технический прогресс вообще ведет к тому, что даже крупнейшие фирмы не могут удерживать лидерство в своей сфере продолжительное время без кардинального обновления производства.

Любая технология или группа связанных технологий всегда имеет свой предел, зная который, легко определить, какие машины или процессы скоро начнут устаревать и когда фирма перестает приносить доход. Таким образом, предел – ключ к определению момента, когда нужно развивать новую технологию.

По мере приближения к пределу, дальнейшее улучшение технологии становится все более обременительным и для сохранения конкурентоспособности приходится опережающими темпами наращивать расходы на научно – исследовательские работы. В точке предела все существующие возможности развития предприятия на существующей основе оказываются исчерпанными и наступает так называемый технологический разрыв, где одна технология начинает заменять другую. Обычно для периода технологического разрыва характерен хаос, поэтому менеджерам здесь нужно быть особенно внимательными [1].

Необходимо иметь ввиду, что в текущем плане совершенствование существующей технологии может показаться предпочтительнее, чем переход к новой, поскольку это намного дешевле. но топтание на месте неизбежно приведет к потере лидерства и огромным убыткам в будущем, которые окажутся тем большими, чем быстрее придется перестраиваться под напором новых обстоятельств.

Совокупное действие всех указанных групп факторов, тот или иной уровень нестабильности внешней среды и как следствие – целесообразность применения на предприятии той или иной системы управления.

Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе управления представлять себе, какого рода перемены ожидают предприятие в будущем.

Оценку нестабильности целесообразно проводить на основе шкалы Ансоффа И. (табл.5.1).

При этом соблюдают следующий порядок оценки:

1. Определяют, какие из условий деятельности предприятия будут, по мнению службы маркетинга, наименее стабильными в ближайшие 5 – 7 лет.
2. Пользуясь таблицей, определяют для выбранных условий уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего. Связав эти три характеристики, вычерчивают схему ожидающей предприятия нестабильности.
3. Разделив схему вертикальными линиями, определяют средний уровень нестабильности, увязанный с делениями шкалы нестабильности [27,28] .

Эти характеристики неопределенности возникают на разных стадиях ее анализа:

- при имеющейся нестабильности;
- при обратной реакции на проблемы;
- во время предвидения ситуационных проблем;
- в процессе подготовки решений на основе планов.

В зависимости от степени нестабильности могут применяться следующие подходы к управлению:

- при оценке уровня нестабильности 2,5 – 3,0 следует применить управление на основе экстраполяции (обычное функциональное управление);
- при оценке 3,0 – 3,5 – управление на основе предвидения изменений (на основе гибких экспертных решений);
- оценка выше 3,5 указывает на необходимость управлять на основе учета слабых сигналов, а также применять управление в условиях стратегических неожиданностей (п.п. 12.2 и 12.4 настоящей главы).

Постоянный мониторинг внешней среды и на его основе правильно выбранная стратегия поведения (система управления) позволит эффективно отреагировать на изменения внешней среды и сохранить конкурентоспособность фирмы.

12.2. Управление по «слабым сигналам»

Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют *«сильными сигналами».* Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть «*слабыми сигналами».*

При высоком уровне нестабильности появляется необходимость готовить решения еще тогда, когда из внешней среды поступают «слабые сигналы» [2].

Если уровень нестабильности внешней среды находится в пределах 3,5 – 4,0, предприятие еще может себе позволить дождаться более «сильного сигнала», так как у него хватит времени подготовить решение к моменту, когда проблема назреет. Но при значениях нестабильности 4,0 – 5,0, когда ситуация меняется быстро, предприятие может опоздать с принятием рационального решения. Порядок действия в такой ситуации показан в табл.5.1.

Таблица 5.1.

Действия фирмы «при слабых сигналах» о возникновении ситуационной проблемы

Характер мер по нарастанию их деятельности						
Уровни сигналов из внешней среды	***Наблюдение за внешней обстановкой***	***Определение относительной силы или слабости сигналов***	***Снижение стратегической уязвимости***	***Повышение гибкости внутри фирмы***	***Разработка подготовительных планов и их осуществление***	***Планы практических мероприятий и их осуществление***
	A	***B***	***C***	***D***	***E***	***F***
1. Опасность или новая возможность осознается						
2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны						
3. Масштабы опасности, нет новой возможности принимают конкретные очертания						
4. Пути решения проблемы определяются						
5. Результаты намеченных контрмер предсказуемы						

В левой колонке перечислены пять стадий нарастания информации о новой проблеме. Двигаясь сверху вниз, видно, как слабые сигналы становятся все сильнее. Вначале (уровень сигнала 1) можно быть уверенным только в том, что внешняя среда готовит какие-то неожиданности. На уровне 5 известно уже настолько много, что можно подсчитать прибыли и убытки, как

от возникшей ситуации, так и от намеченных контрмер. На уровне 4 известно достаточно, чтобы принять конкретные меры в ответ на возникшую опасность или открывшуюся возможность, даже если предприятие еще не в состоянии оценить финансовые последствия своих решений.

По горизонтали перечислены нарастающие по силе контрмеры. Самые слабые (уровень А) состоят в обследовании той области, в которой возникает нестабильность. С другой стороны (уровень F) представлены самые сильные, прямые контрмеры в ответ на опасности или новые возможности, например, решение, о выводе на рынок новой продукции, переходе к новой стратегии маркетинга, развертывании или свертывании производства.

Чтобы поступала информация, должно быть налажено наблюдение, чувствительное к предупреждающим сигналам. Кроме того, должно быть выработано положительное отношение к переменам, готовность к принятию рискованных решений, умение опираться не на прошлый опыт, а на новый, накапливаемый опыт.

12.3. Реактивный менеджмент

Неожиданности, которыми полна жизнь как за пределами фирмы, так и внутри ее, не в состоянии предусмотреть в полной мере ни один умудренный опытом менеджер. Но учитывать меняющиеся внутренние и внешние условия деятельности фирмы и быстро к ним приспосабливаться необходимо. Причем организации должны не только быть готовыми к изменениям, но и иметь способность подвергаться им. Отсутствие этой способности, неумение оперативно и своевременно решать возникающие проблемы – основная причина появления кризисных ситуаций, а то и гибели фирмы.

Практика показывает, что реагировать на происходящие вокруг нас изменения недостаточно быстро и эффективно – это равносильно не реагированию вообще, так как принятые с опозданием решения могут относиться к тем проблемам, которых уже не существует, что только усугубит отставание от жизни.

Поэтому, несмотря на все трудности, проблемы, желательно, по возможности, предвидеть заранее и быть готовым встретить их во всеоружии. Это требует от фирмы обладания хорошей реактивностью, т.е. способностью реагировать на нестабильность окружения, которая во многом зависит от:

- организационного климата, иными словами, готовности руководства действовать определенным образом (приветствовать перемены, контролировать их, стремится избежать);
- компетентности и способности к работе;
- управленческого потенциала – объема задач, с которым начальство может справиться.

Для неожиданных ситуаций характерно то, что проблемы возникают внезапно, совершенно «незапланированною» и при этом не укладываются в рамки накопленного опыта, требуют срочных и нестандартных решений, затяжка с которыми грозит немалыми неприятностями.

Проблемы, возникающие в рамках неожиданных ситуаций, бывают явными и не явными, поэтому информация о них может поступать в виде сильных, а в других – в виде слабых сигналов о надвигающейся опасности. Обычно на слабые сигналы внимания не обращают, отталкиваясь от них, как от назойливых мух. Но именно они оказываются первыми предвестниками беды. Поэтому уже при слабых сигналах необходимо установить тщательное наблюдение за ситуацией, чтобы заблаговременно обнаружить источник и степень опасности. Недооценивать ее нельзя ни в коем случае, хотя на практике это встречается весьма часто.

Существует еще один путь для раннего выявления грозящих опасностей, если фирма постоянно ставит перед собой перспективные задачи и под них осуществляет необходимую аналитическую деятельность, обычно достаточно многостороннюю, то попутно можно выявить и определенные признаки грядущего неблагополучия, так что в этом случае целенаправленным слежением заниматься вовсе не обязательно.

Заблаговременное обнаружение опасностей увеличивает время возможной реакции на них. Однако это совсем не означает, что можно сидеть «сложа руки» и ждать пока накопится как можно больше информации, или пока «гром не грянет». Уже на основе первичных сведений можно определить, какие последовательные шаги можно осуществить при том или ином варианте развития событий, реальной степени угрозы и ресурсах, которыми располагает фирма для ее отражения.

Если конкретные источники опасности определены и известны приблизительные сроки ее наступления, происходит перегруппировка сил внутри фирмы. За счет временного ослабления стратегической неуязвимости усиливается внутренняя гибкость, позволяющая более оперативно действовать в критических ситуациях. При концентрации масштабов опасности разрабатываются специальные подготовительные планы и оперативные меры.

Выбор конкретных шагов зависит от сроков наступления опасности и ее масштабов, а их очередность определяется объектом необходимых действий. А сами шаги могут быть при этом весьма разнообразными:

- полное бездействие;
- пассивное ожидание того, как события будут развиваться дальше;
- внимательное наблюдение, постоянный контроль над обстановкой, в результате чего знание о ней постоянно увеличиваются;
- активные действия, поначалу осторожные, но по мере увеличения информированности становятся все более и более уверенными.

Сами действия могут иметь два направления:

- наступательное, с целью потеснить «агрессора», ибо, как известно, атака – лучшая оборона;
- оборонительное – снижающие уязвимость фирмы и повышающие ее гибкость.

Последние два направления позволяют, зачастую, заблаговременно и организованно предотвратить опасность уже при самых первых ее признаках.

Проблему стратегической уязвимости фирмы можно решать путем ее диверсификации. Речь идет о том, что фирма выбирает для себя хозяйственные стратегические формы, источники ресурсов, партнеров, виды выпускаемой продукции и т.п., которые связаны с различными технологиями, экономическими, политическими, культурными условиями, в результате чего неожиданные неприятности в одной области не нанесут смертельного удара по другим.

Обычно там, где работа идет по натоптанной дорожке, риска меньше, но меньше и прибыли, и поэтому устойчивость фирмы во многом обеспечивается уравновешиванием зон с высокой и низкой степенями рискованности операции, а, соответственно, и прибыльности. Кроме того, внешняя стратегическая устойчивость компании зависит и от умелого балансирования набора выпускаемых товаров с различным «жизненным циклом», т.е. периодом от «запуска» идеи до снятия продукта с производства.

Таким образом, балансировка хозяйственных стратегических зон и подбор товаров и услуг, выпускаемых компанией, преследует цель, с одной стороны, не допустить, чтобы все «технологические яйца» оказались в одной уязвимой корзине, а с другой стороны, не превысить оптимальный уровень диверсификации и не снизить прибыль [1].

12.4. Управление в условиях стратегических неожиданностей

*

Условия стратегических неожиданностей характеризуются следующей ситуацией:

- проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- проблема ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;

- неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
- контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет.

Если предприятие предполагает, что уровень внешней нестабильности для него может приблизится к 5,0, оно должно заняться подготовкой *системы чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях* (СН), пример которых приведен на рис.5.1.[3]

Рис. 5.1. Система чрезвычайных мер при возникновении новой проблемы

Эта система предполагает следующие действия:

А. При возникновении СН начинает работать коммутационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций.

Б. На время чрезвычайного положения перераспределяют обязанности высшего руководства: контроль и сохранение морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер.

В. Вводится сеть оперативных групп.

Г. Проводятся заблаговременные испытания связей между группами.

Д. Проводится тренинг взаимодействия групп.

Каждая из приведенных стратегий, которые могут быть применены в проблемных ситуациях, требуют тщательного и взвешенного анализа при своем применении. Поэтому предприятие должно быть всегда готово к вводу в действие той или иной стратегии в зависимости от складывающихся условий и обстоятельств.

12. 5. Устойчивость дохода фирмы и стратегические решения

В условиях рынка целевые установки хозяйственной деятельности предприятий претерпевают существенные изменения. Если в условиях командной экономики главным ориентиром был план, спускаемый сверху, то теперь предприятие начинает ориентироваться прежде всего на рыночную конъюнктуру, которая характеризует сложившееся экономическое положение на рынке. Она определяет соотношение между спросом и предложением, уровнем цен, товарными запасами и другими экономическими факторами.

Рост и выживание предприятия зависит не только от внутренних факторов, но и от внешних, от тех условий, с которыми придется столкнуться в будущем. Отсюда необходимы постоянные изменения и нововведения в деятельность фирмы. Только находясь в режиме постоянного обновления – технологического, организационного, экономического, – предприятие может выжить, укрепить свои позиции на внутреннем и внешнем рынке.

Развитие предприятия и достижение коммерческого успеха означает не только удачный сбыт производимых продуктов, но и планирование и разработку новых видов продуктов. Однако важно иметь в виду, что заниматься новыми продуктами имеет смысл после того, как использованы все возможности существующей производственной программы, ибо последняя является основным источником самофинансирования, поддержания жизни предприятия. И лишь когда прежняя программа не позволяет достигать намеченных целей, а это выясняется, в частности, в процессе проведения анализа дея-

тельности предприятия, необходимо активизировать планирование и развитие нового продукта, а соответственно, и нового производства.

Разработка нового продукта означает новое направление или новую сферу деятельности предприятия. Прежде чем принять окончательное решение о разработке нового продукта, нужно внимательно продумать все “за” и “против”. *Новый продукт – это не только возможность получить высокую прибыль, но и вероятность потерпеть убытки.*

Следует учитывать следующее: Новый продукт должен быть действительно перспективным продуктом.

Новые сферы деятельности отличаются поначалу отсутствием прибыли, высокими затратами на маркетинг, большими расходами на исследования.

Характерным признаком новых сфер деятельности является постепенное замедление инвестиционной активности по мере увеличения загрузки производственных мощностей.

Определив перспективный продукт, нужно заняться выявлением необходимого объема его производства. Для этого существует несколько методов. Они предполагают построение различного рода математических функций, использование компьютерной техники. Но какой бы метод ни был избран, главное при этом – планирование уровня прибыли и поиска оптимального сочетания объема и затрат на производство.

Решение поставленной цели возможно с помощью обратной задачи. Суть решения состоит в определении минимальных издержек производства на единицу продукции. Для этого на “входе” задаются определенные значения показателей (цена, количество, трудоемкость) для прогнозируемого периода. На “выходе” должен быть желаемый прирост прибыли. Заложив данные в компьютер, и проведя соответствующее преобразование, получаем матричную таблицу возможных вариантов себестоимости единицы продукта при различных колебаниях цены и произведенного количества этого продукта.

Следующим шагом в процессе моделирования является оптимизация элементов затрат на производство. Осуществляется таким же образом, как и в целом по всему продукту.

Решать данную задачу можно и графическим способом. В этом случае на дисплее компьютера с помощью движения курсора можно находить оптимальные варианты прироста производительности, возмещения затрат и прибыльности. Достоинство этого метода состоит в многовариантной и оперативной проработке управленческих задач для руководителя и нахождение оптимального решения.

Основная часть процесса моделирования состоит в разработке конкретных мероприятий по повышению эффективности производства, связанных с выбранным предпочтительным вариантом развития предприятия.

При этом следует учитывать, что экономические расчеты дают лишь количественную оценку. Последнюю необходимо обязательно дополнить критической качественной оценкой – анализом событий, характеризующих отдельные виды деятельности. Рассмотрим в таблице 5.2. представленную схему критического анализа, проводимого в два этапа.

Таблица 5.2

Схема критического анализа

Критерий	Критическая оценка существующего положения		Анализ вариантов решений	
	Описание существующего положения	Обоснование	Сравнение вариантов	Выбор оптимального варианта
1. Цель	Что достигается данной системой?	Для чего требуется данная деятельность?	Чего еще можно достигнуть? Нужна ли такая деятельность?	Что следует достигнуть?

Продолжение таблицы 5.2

2. Вход	Каковы входы обследуемой системы?	Почему именно эти входы?	Какие еще входы можно использовать?	Какие входы следует использовать?
3. Процесс	Каким образом осуществляется действие?	Почему действие осуществляется именно таким образом?	Как еще можно осуществить действие?	Как следует осуществлять действие?
4. Время	Когда осуществляется действие? На каком этапе процесса?	Почему в данный момент?	Когда еще может быть осуществлено данное действие?	Когда следует осуществить данное действие?
5. Оборудование	При помощи какого оборудования осуществляется действие?	Почему используется данное оборудование?	Каким еще оборудованием можно воспользоваться?	Какое оборудование следует использовать?
6. Кадры	Кто участвует в действии?	Почему именно эти исполнители?	Кто еще может участвовать в данном действии?	Кто должен принимать участие?
7. Выход	Каковы выходы обследуемой системы?	Почему именно эти выходы?	Какие еще выходы могут осуществляться?	Какие выходы должны осуществляться?

Первый этап состоит в объективной, критической оценке существующего положения дел. Второй – в анализе вариантов решения проблем, выявившихся на первом этапе. На заключительном этапе предполагается многовариантная проработка решений проблем первого этапа. В ходе обобщения определяются мероприятия по повышению прибыли предприятия при низких издержках.

Современная информатика позволяет решать указанную задачу с помощью готовых компьютерных программ. Здесь не надо ничего изобретать. Достаточно обратиться к рынку программ, ну и конечно же, уметь пользоваться компьютером, владеть компьютерной грамотой.

Следует отметить, что моделирование ни в коей мере не означает отказа от практического опыта и интуиции. Напротив, использование моделей предполагает опыт и интуицию. Достаточно того, что параметры, которые вводятся в модель, часто основываются на интуитивных оценках. А оценка результатов обязательно ведется с помощью здравого смысла и интуиции [4].

Устойчивость дохода предприятия и его успех напрямую зависит от качества стратегических решений, которые определяют перспективы развития. Анализ изменяющихся условий и выбор направлений развития на перспективу становятся важнейшей задачей управления в условиях рынка.

Выработка стратегии управления, направленной на повышение доходности, и ее реализация включает ряд составляющих:

- оценку перспективных тенденций развития внешней среды;
- общей экономической ситуации, конкуренции и т. п.;
- выявление благоприятных и негативных для нас тенденций в развитии внешней среды;
- определение потенциальных возможностей предприятия и наиболее перспективных для повышения доходности направлений его развития;
- выработку долгосрочных задач развития предприятия;
- определение программы действия и средств ее реализации;
- отслеживание ситуации и обеспечение обратной связи для корректировки поставленных задач.

Стратегическое управление предполагает постоянный анализ как внутренних, так и внешних условий, контроль над их изменением. Необходима оценка внутреннего состояния предприятия, его сильных и слабых сторон, определение тенденций его развития. На основе этого осуществляются качественные изменения по всей хозяйственной деятельности предприятия и выявляются факторы повышения доходности предприятия. К ним относят:

внедрение маркетинговых исследований;

разработка новых видов продукции и повышение ее качества;

развитие НИОКР;

совершенствование системы управления предприятием;

кадровая политика;

финансовая политика предприятия.

В условиях рынка предприятие не сможет добиться устойчивого роста дохода без маркетинговых исследований. Предприятие должно производить то, что будет продано на рынке. Маркетинг позволяет выявить запросы потребителей на рынке, организовать производство необходимой продукции, обеспечить бесперебойное движение товара к потребителю, максимизировать прибыль и обеспечить устойчивый рост доходов предприятия.

Разработка новых видов продукции поможет контролировать ситуацию на рынке в будущем, активно формировать новые рынки.

Новые виды продукции могут позволить нам снизить издержки и повысить эффективность, новая продукция дополняет ассортимент производимых нами товаров, предприятия, обновляющие свою продукцию, никогда не будут захвачены врасплох, когда спрос на существующую продукцию неожиданно упадет.

Идеи о новых товарах можно почерпнуть на самом предприятии на основе изучения отчетов отдела сбыта, предложений и жалоб клиентов, предложений сотрудников, отчетов о рекламации, гарантийного обслуживания. Многие предложения исходят от торговли. Не следует забывать и о конкурентах. Необходимо знать, что нравится вашим клиентам в продукции конкурентов, какие доводы в пользу других услуг наиболее часто слышат сотрудники. Необходимо изучать услуги конкурентов, просматривать их каталоги, заглядывать в их зону обслуживания.

Важное условие высокого качества продукции – *развитие сферы научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок.* Развитие НИОКР диктуется потребностью иметь в будущем устойчивый рост дохода. Если предприятие не заботится о НИОКР, то новая волна конкуренции накроет его. НИОКР создает основу для постоянного обновления выпускаемой продукции и совершенствования ее технико-экономических характеристик.

В современных условиях одним из ключевых моментов, оказывающих огромное влияние на устойчивость дохода предприятия, является *постоянное совершенствование системы управления.* Система управления должна наи-

более оптимально сочетать элементы централизации и самостоятельности. При ярко выраженной децентрализованной системе управления все решения предаются отдельным подразделениям. В этом случае стратегическое решение превращается в сумму решений отдельных подразделений, т. е. теряется единый подход и общая цель. Излишняя централизация оставляет руководителям подразделений очень ограниченные возможности для маневра. Важно найти оптимальное соотношение двух противоположных принципов организации управления – централизации и децентрализации.

Существенное влияние на устойчивость дохода предприятия оказывает *кадровая политика*, поскольку от качественного состояния персонала зависит осуществление стратегии управления. Главная функция кадровой политики состоит в организации дела так, чтобы работники умели, были заинтересованы и могли сделать больше и лучше для предприятия. Важной задачей является подготовка кадров предприятия, так как необходимо иметь хорошо образованную и высокопрофессиональную рабочую силу.

Много будет зависеть и от продуманности системы продвижения людей по службе. Если компетентные, творческие люди видят, что их способности, их работа не влияют на их продвижение, то они рано или поздно оставят ваше предприятие, чтобы уйти туда, где можно раскрыть свой потенциал. С целью мотивации работника имеет смысл создание такой системы, чтобы каждый рабочий участвовал в прибылях предприятия, был лично заинтересован в росте его доходов, укреплении его финансового положения.

Финансовая политика интегрирует всю систему предприятия в единое целое, создает движущие стимулы для его развития и упрочения своего положения на рынке. Она включает разработку основных направлений вложений средств и получение от них максимальной отдачи в текущем периоде или в перспективе.

Положение фирмы на рынке в первую очередь зависит от ее финансовой устойчивости. Фирма анализирует свое финансовое состояние для выработки своей стратегии и тактики. Этот анализ необходим для решения вопро-

са о том, с какими предприятиями стоит вступать в деловые контакты. Его проводят банки при решении вопроса о кредитовании и фондовые биржи – при включении предприятия в список фирм, чьи ценные бумаги могут циркулировать на бирже, а также при котировке ценных бумаг. Страховые компании, в свою очередь, изучают финансовое положение предприятия при решении вопроса о страховании. С этой целью в рыночной экономике обязательной является открытая публикация финансовой отчетности фирмы, прежде всего баланса предприятия и счета прибылей и убытков.

Каждый предприниматель рано или поздно сталкивается с необходимостью анализа и оценки своей деятельности.

Систематический анализ деятельности предприятия в постоянно меняющейся рыночной среде позволит сделать его устойчиво прибыльным и конкурентоспособным.

Предпринимательская практика различает стратегический и оперативный анализы.

Стратегический анализ направлен на выявление возможных шансов и рисков, сильных и слабых сторон предприятия.

Он дает в основном качественные характеристики. Оперативный анализ дает количественную оценку, выраженную в стоимостном виде. Он включает анализ итогов деятельности предприятия, анализ издержек производства, анализ продукта.

Анализ итогов деятельности предприятия основывается на системе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности предприятия – прибыль, объем реализованной продукции, показатели затрат и ресурсов – себестоимость, материальные затраты, фонд оплаты, численность персонала и др.

Самый простой способ оценки деятельности предприятия – сравнение фактических и плановых (нормативных) показателей. Можно сравнивать и с показателями предыдущего года.

Более сложный метод оценки эффективности деятельности предприятия состоит в оценке тесноты связи между затратами и результатами, между затратами и ресурсами, в оценке взаимосвязи конечных результатов деятельности. Проведение подобного анализа требует построения производственной функции. Анализ производственной функции позволяет количественно измерить влияние различных затрат на конечный результат (прибыль предприятия), оценить влияние различных факторов.

Одной из основных функций предпринимателя является анализ издержек производства. Целесообразно проводить такой анализ ежемесячно. Сравнение фактических издержек с нормативными позволяет выявить сверхнормативные потери, а значит, определить “слабые” стороны предприятия, с тем чтобы избежать подобных просчетов в будущем и внести необходимые коррективы в производственную программу.

Полезно сравнить издержки вашего предприятия с издержками двух или трех конкурентов. Это позволит выявить конкурентоспособность предприятия, определить имеющиеся резервы для снижения издержек. Этот анализ служит основанием для разработки стратегических мероприятий по снижению издержек производства и оптимизации производственной программы.

Результаты сравнительного анализа используют для достижения “идеального” состояния издержек. Практический опыт сокращения издержек показывает, что лучших результатов добиваются не при полной минимизации издержек, а при их оптимизации, когда реальное снижение издержек составляет 8090% максимально возможного. Реализация оставшихся 10% потенциальной экономии требует настолько больших затрат, что оказывается экономически невыгодной.

Для достижения наивысшей рентабельности увеличивают сбыт продукции. С этой целью активно используют рекламу, улучшают сервис, ищут те области применения продукции, в которых ее использование сопровождается наивысшим качеством.

Для оптимизации финансового положения совершенствуют управление запасами с целью их снижения, сокращают оборотные средства.

Такой анализ недостаточен для оценки деятельности предприятия. Необходим более точный анализ эффективности работы предприятия, сопоставление затрат и результатов.

На конечные результаты деятельности предприятия влияют две составляющие: внутренние организационно-экономические факторы и внешние, или рыночные, условия.

Первая составляющая включает в себя изменения производительности труда, технической характеристики производства, способа организации, то есть то, что подвластно предпринимателю. Вторая составляющая включает изменения, не зависящие, либо мало зависящие от предпринимателя, главным образом, изменения цен. С одной стороны, это цены на ресурсы, с другой стороны – цены на изготавливаемый продукт, которые меняются в зависимости от соотношения спроса и предложения. Эффективность рассчитывается как соотношение стоимости реализованной продукции к затратам на их производство. Стоимость реализованной продукции зависит от объема произведенной и реализованной продукции и изменения цены продукта. При производстве нескольких видов продукции сумма реализации зависит от ассортимента и удельного веса каждого продукта в общем объеме выпуска.

Анализ делает наглядным основные источники сверхнормативных потерь, позволяет сопоставить различные варианты технологического процесса, найти выгодный ассортимент и обеспечить максимальную прибыль.

Получение максимальной прибыли невозможно без анализа существующего положения продукта на рынке сбыта. Целью такого анализа является информация о сегментах рынка, преимуществах продукции по сравнению с конкурентами и выработка рыночной стратегии предприятия.

Для выявления конкурентных преимуществ выпускаемого продукта проводят сравнительный анализ по показателям, характеризующим качество продукции. При этом анализируются следующие показатели: потребность в

продукте, значение цены для потребителя, функции, выполняемые продуктом, сравнение с продуктом конкурента, число конкурентов на рынке, импорт, готовность потребителя платить большую цену, относительные издержки по сравнению с конкурентами.

Анализ хозяйственной деятельности должен содержать оценку финансовых позиций предприятия. Она включает анализ итогов деятельности предприятия по следующим показателям: общая оценка финансового состояния предприятия и его изменения за отчетный период; финансовая устойчивость предприятия; платежеспособность предприятия; состояние расчетов с дебиторами и кредиторами; показатели, комплексно характеризующие хозяйственную деятельность предприятия.

Указанная информация необходима как самому предприятию, так и его деловым партнерам для корректировки стратегии.

Основным источником информации о предприятии являются годовые отчеты, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Бухгалтерский баланс отражает в денежной оценке имущество предприятия по составу и источники его финансирования на определенный период. Стоимость имущества и долговые права, которыми располагает предприятие на определенный период, представляет актив баланса. Источники собственных средств, а так же обязательства предприятия по кредитам, займам и кредиторской задолженности представляют пассив баланса.

Рассмотрим структуру актива и пассива баланса.

В зависимости от степени ликвидности активы предприятия классифицируют на две группы: необоротные активы (иммобилизованные средства) и оборотные активы (мобильные средства). Оборотные активы более ликвидны, чем необоротные.

К иммобилизованным средствам (наименее ликвидным активам) относятся: запасы товарно-материальных ценностей и затраты; дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги), денежные средства.

Структуру пассива баланса представляют источники собственных средств и источники заемных средств. В свою очередь, к источникам собственных средств относятся: уставной фонд или акционерный фонд, резервный фонд и фонды накопления, целевое финансирование и поступления, нераспределенная прибыль.

К источникам заемных средств относятся: долгосрочные кредиты и займы, краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность.

Такая группировка актива и пассива баланса позволяет сделать анализ финансового состояния предприятия, структуры имущества предприятия и источников его финансирования [3].

Анализ финансовой устойчивости фирмы обычно производят по форме, приведенной в приложении 1.

Литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989.
3. Экономическая стратегия фирмы. / под ред. проф. Градова. – 2-е изд. – СПб: Специальная литература, 1999.
4. Бондаренко А.Ф. Социальная психотерапия личности. – К., 1992.

Глава 13. Управление в кризисной ситуации

13.1. Стратегии восстановления для кризисных ситуаций

На уровне стратегического менеджмента часто используют тратегию восстановления, когда направление деятельности, которое надо сохранить и развить, находится в кризисном положении. Их целью является как можно более быстрое обнаружение и ликвидация источников конкурентной и финансовой слабости фирмы [3].

Здесь главным является диагностика причины неудовлетворительного функционирования фирмы:

- Является ли такое положение результатом неожиданного падения объема продаж из-за ухудшения неополитический конъюнктуры?

- Удачно ли выбрана конкурентная стратегия фирмы?
- Не слишком ли большим является размер существующего долга?
- Хорошо ли реализуется удачная стратегия?
- Не слишком ли высок уровень постоянных издержек?
- Не уступили ли сопернику конкурентные преимущества?

В этом случае необходимо определить, можно ли спасти бизнес, или ситуация безнадежна. Очень важно понять, какие существуют сложности и насколько серьезны стратегические проблемы, так как разные диагнозы ведут к выбору разных восстановительных стратегий.

Наиболее распространенными причинами возникновения кризисных ситуаций являются следующие:

- слишком большой размер долга;
- переоценка роста перспектив продаж;
- игнорирование отрицательного воздействия агрессивных попыток «купить» долю рынка за счет значительного снижения цен;
- высокий уровень постоянных издержек из-за неспособности рационально использовать производственные мощности;
- ставка на технологический прорыв в долгосрочной перспективе (через длительный период времени);
- ставка на исследования и разработки (большие вложения) для укрепления конкурентной позиции и прибыльности, а также неудача в разработке эффективных новых товаров;
- частая смена стратегий (так как предыдущие стратегии не работают);
- уступка конкурентных преимуществ более удачливым соперникам.

Разрешение данной проблемы и успешное восстановление бизнеса может включать следующие действия:

- пересмотр текущей стратегии;
- принятие мер для увеличения доходов;
- последовательное снижение издержек;

- продажа части активов с целью увеличения наличных средств для сохранения оставшейся части бизнеса;
- использование комбинации этих действий.

Пересмотр стратегии. Если фирма терпит неудачу вследствие неверной стратегии, то задача пересмотра может быть решена посредствам:

- сдвига в сторону нового конкурентного подхода для восстановления позиции фирмы на рынке;
- пересмотра внутренних операций и функциональных стратегий (т.е. стратегий в разных областях деятельности) для обеспечения лучшей поддержки общей деловой стратегии;
- слияния с другой отраслевой компанией и следованию пересмотренной стратегии, базирующейся на общем потенциале;
- сокращения числа продуктов и круга клиентов до уровня, идеально подходящего нынешним возможностям фирмы.

Наиболее подходящий вариант действий зависит от превалирующих условий отрасли, сильных и слабых сторон фирмы, ее конкурентных возможностей по отношению к соперникам и от серьезности кризиса. Пересмотру стратегии предшествует анализ положения в отрасли основных конкурентов, собственной конкурентной позиции фирмы, ее опыта и ресурсов. Как правило, пересмотр стратегии должен быть увязан с сильными сторонами компании и ее конкурентными возможностями и направлен на укрепление рыночных позиций.

Увеличение доходов. Усилия стратегии восстановления по увеличению доходов нацелены на обеспечение роста объема продаж. Существует несколько возможностей увеличения доходов: снижение цен, усиление продвижения товара на рынок, увеличение усилий по сбыту, расширение перечня услуг потребителям, быстрое совершенствование товара. Предпринимать шаги к увеличению доходов и объема продаж необходимо, когда:

- в бюджете не предусмотрены сокращение расходов и стабилизация точки безубыточности;

- средством для восстановления прибыльности является увеличение использования имеющихся мощностей.

Наиболее быстрым путем увеличения краткосрочных доходов в случае, когда эластичность спроса по цене невелика, является повышение цен, а не увеличение объема продаж при снижении цен.

Снижение издержек. Стратегии восстановления, направленные на снижение издержек, наиболее эффективны в ситуациях:

- когда несовершенна цепочка ценностей фирмы и структура издержек достаточно гибка для принятия радикальных мер по их выправлению;
- когда неэффективность действий поддается оценке и корректировке;
- когда расходы фирмы раздуты и существует много источников экономии, которая может быть быстро достигнута;
- когда фирма близка к своей точке безубыточности.

«Затягивание пояса» сопровождается сокращением административных расходов (чему уделяется особое внимание), исключением из цепочки ценности фирмы не основных и низко доходных сфер деятельности, модернизацией существующих заводов и оборудования в целях увеличения производительности, приостановкой не основных капитальных расходов и реструктуризацией долгов с целью увеличения сроков их выплат и сокращения расходов по выплате процентов.

Продажа активов. Стратегия продаж активов, сокращения деятельности применяются в тех случаях, когда движение наличности требует особого внимания и в том случае, когда наиболее приемлемым путем генерирования наличных средств являются:

- продажа части активов фирмы (заводов и оборудования, патентов, земли, материально-производственных запасов, дочерних компаний);
- сокращение деятельности (снятие с производства части продукции, находящейся в стадии спада, закрытие или продажа старых предприятий, сокращение численности работающих, уход с отдаленных рынков, сокращение услуг, предоставляемых клиентам и т.д.).

Иногда фирмы, находящиеся в кризисном состоянии, продают активы не для того, чтобы избавиться от части операций и приостановить отток наличности, а чтобы накопить фонды для сохранения и укрепления остающихся у фирмы направлений деятельности. В этих случаях обычно освобождаются от активов, связанных с не основной деятельностью фирмы, чтобы поддержать стратегическое обновление в ключевых видах деятельности.

Комбинированные усилия. Комбинация восстановительных стратегий обычно применяется в кризисных ситуациях, требующих быстрых решений по широким направлениям. Также комбинированные действия часто используются при приходе на работу новых менеджеров, которым предоставляется свобода в проведении необходимых, с их точки зрения, изменений. Чем сложнее задача, тем вероятней использование для ее решения комплекса стратегических инициатив.

Усилия фирм по восстановлению – это действия с высокой степенью риска, которые часто заканчиваются провалом. Исследование 64 компаний показало, что попытки восстановления не принесли успеха большинству неблагополучных компаний в восьми базовых отраслях[1]. Многие компании слишком долго ждут, прежде чем начать восстановление. У других – нет достаточных средств и предпринимательского таланта, что необходимо для конкуренции в медленно растущих отраслях, характеризующихся жесткой борьбой за долю рынка.

Конкуренты, имеющие более хорошие позиции, просто оказываются слишком сильны для того, чтобы их можно было победить в длительной борьбе один на один. Даже в случае успеха, неблагополучные компании должны предпринять целый ряд попыток по восстановлению и изменению в управлении, прежде чем будет окончательно восстановлена долгосрочная конкурентная жизнеспособность фирмы и ее прибыльность.

13.2. Организация управления по контрольным точкам

Часто экономический механизм возникновения кризисного состояния «запускается» постепенно и с набегающей скоростью сверхплановыми отклонениями движется к финалу.

Иначе говоря, под влиянием первопричин этих явлений начинается процесс следования (без дополнительного импульса) одного за другим в определенной последовательности цепочки взаимозависимых экономических явлений (эффект падающего домино), в конце которой наступает завершающее явление – кризисное состояние [1].

На рис. 5.2 приведен пример такой цепочки. Исходным явлением в ней будет ужесточение условий получения грантов на НИОКР новых товаров фирмы.

События в приведенной цепочке развиваются следующим образом:

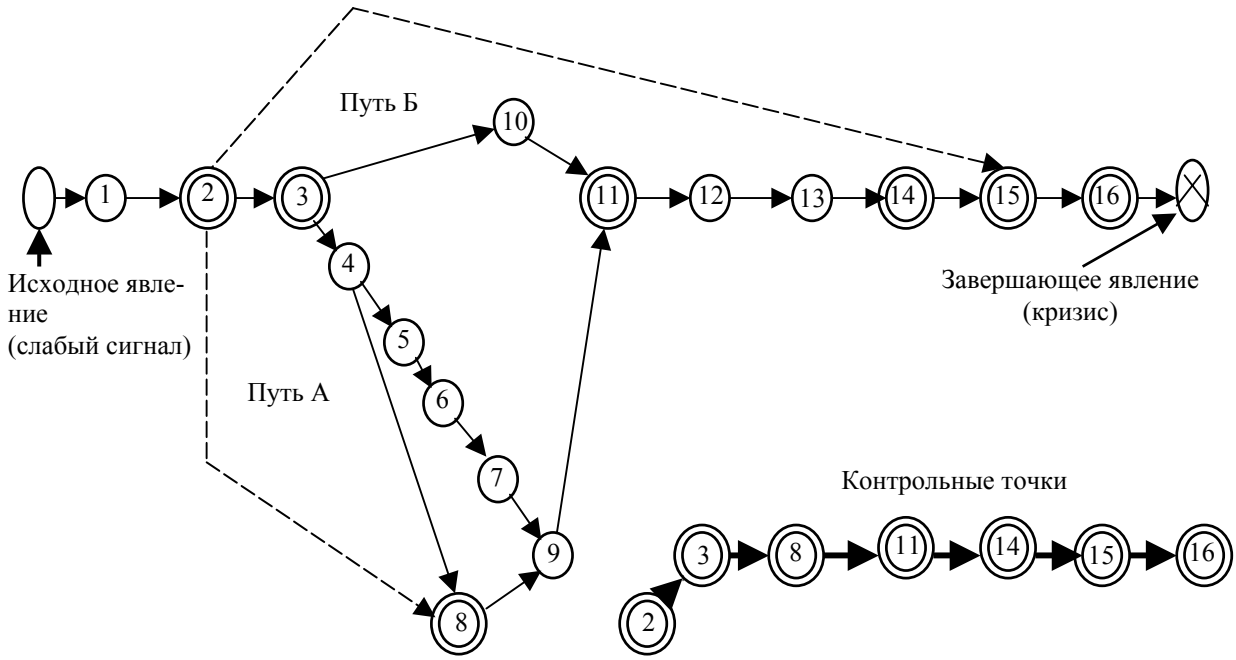


Рис.5.2. Цепочка экономических явлений при управлении по контрольным точкам

1. увеличение издержек на проведение НИОКР собственными силами фирмы, либо сторонними организациями на основе контракта;
2. уменьшение прибыли, остающейся в распоряжении фирмы;
3. сокращение финансовых возможностей решения задач совершенствования стратегического потенциала фирмы (СПФ) по элементам, непосредственно не связанным с проведением НИОКР нового товара;
4. получение кредитов на совершенствование СПФ по элементам, указанным в п.3;
5. повышение общего уровня СПФ за счет собственных и заемных средств;
6. повышение уровня конкурентного статуса фирмы (КСФ);
7. увеличение прибыли за счет повышения уровня КСФ;
8. рост издержек фирмы в связи с необходимостью обслуживания полученного кредита;
9. переход конкурентного преимущества фирмы (КПФ) в фазу зрелости;
10. отсутствие возможности получения кредита;
11. нехватка средств для поддержания КПФ на стабильном уровне;
12. снижение уровня КСФ;
13. снижение уровня КПФ;
14. падение спроса товары фирмы;
15. снижение объема продаж товаров фирмы;
16. снижение платежеспособности фирмы

Завершающее явление – банкротство фирмы.

В рассмотренной цепочке выделены контрольные точки, слежение за которыми может предотвратить или не допустить кризисного состояния фирмы. Проходя по точкам 2, 3, 8, 11, 14, 15, 16, сигнал о надвигающемся кризисе усиливается. Каждая из этих точек должна быть оценена количественно – в денежном или натуральном выражении.

Как видно из рисунка, в цепочке показаны два возможных пути к кризисному состоянию: А и Б. В первом случае (при получении кредита) этот путь удлиняется. Однако это может произойти при следующих условиях:

- рост издержек производства, связанный с обслуживанием кредита, окажется менее интенсивным, чем темп увеличения прибыли за счет повышения уровня КСФ (явления 8 и 7);
- рост издержек производства, связанный с обслуживанием кредита, окажется существенно меньше, чем уменьшение прибыли, остающейся в распоряжении фирмы (явления 8 и 2);
- нехватка средств для поддержания КПФ на стабильном уровне будет компенсироваться дополнительными привлечениями заемных средств, которое, в свою очередь, не вызовет изменения первых двух условий (явления 2, 3, 4, 8, 2). Эти условия отражены на рисунке в виде соответствующих обратных связей.

Второй путь (путь Б) более короткий. Следовательно, для того, чтобы предотвратить быстрое наступление кризиса, в данном случае целесообразно получить кредит на условиях, позволяющих сбалансировать издержки, связанные с обслуживанием кредита, и прибыль, которую можно получить в результате повышения уровня конкурентного преимущества фирмы.

Было бы недостаточно концентрировать усилия только на отклонениях, так как они бывают как серьезные, так и незначительные. Иногда мелкие расхождения в одних областях имеют большее значение, чем крупные расхождения в других. Возьмем, к примеру, 5%-ное отклонение от сметы расходов на содержание конторских служащих и 20%-ное отклонение от сметной суммы на почтовые отправления. Первое может вызвать серьезное беспокойство руководителя, а на второе он не обратит внимания.

Следовательно, принцип контроля по отклонениям должен на практике сочетаться с принципом контроля по критическим точкам. Мало просто искать отклонения, нужно искать их в этих точках. Нельзя оспаривать тот факт, что, чем больше при контроле руководители сосредотачиваются на отклонениях, тем эффективнее будет сам контроль. Но самые лучшие результаты будут достигнуты тогда, когда внимание, в первую очередь, будет обращено на те точки, которые являются критическими для всего производства [2].

Контроль оправдан лишь тогда, когда обнаруженные или предсказанные отклонения от планов корректируются с помощью дополнительного планирования, организации, подбора кадров, руководства и лидерства.

Контроль будет простой забавой, если из него не вытекают корректирующие мероприятия с помощью такой функции регулирования.

Необходима адекватная система контроля, которая позволяет выявлять те места, где происходят неполадки, кто несет за них ответственность и позаботится об их устранении.

С этой целью прибегают к установлению нормативов, то есть критериев для оценки качества фактической или планируемой работы.

Контроль простой операцией управляющий осуществляет путем личного наблюдения за ходом работы. Однако для большинства видов работ и их комплексов это невозможно из-за их сложности, а также по причине занятости руководителя. Поэтому он должен выбрать для контроля лишь те точки, которые заслуживают особого внимания, и следить за ними с тем, чтобы быть уверенным, что процесс проходит по плану.

Точки, намеченные для контроля, должны действительно быть критическими, то есть либо представлять собой ограничивающие факторы, либо лучше других факторов показывать, как выполняются планы. Имея такие критерии, руководитель сможет управлять большим количеством подчиненных, расширить диапазон управления и тем самым сократить затраты и улучшить объем информации.

Нет универсальных методов контроля, которые подойдут любому руководителю, что объясняется спецификой предприятий и подразделений, разнообразием производимых продуктов и услуг, а также бесчисленным множеством планов, которыми они руководствуются. Однако некоторые виды нормативов в критических точках используются довольно широко, и каждый руководитель должен приспосабливать систему контроля к своим нуждам.

Задавая себе, ряд вопросов, управляющий сможет найти критические точки контроля. Они могут быть такими:

- Какие моменты отражают наилучшим образом цели подразделения?
- По каким признакам нагляднее всего можно определить, что эти цели не выполняются?
- Каковы оптимальные методы оценки серьезных отклонений?
- Каким образом будет получена информация о том, кто несет ответственность за те или иные неполадки?
- Разработка каких нормативов потребует наименьших затрат?
- Для каких нормативов отбор информации экономически оправдан?

Умение выбрать критические точки контроля – искусство управления, и от него зависит действенность контроля и регулирующие меры.

13.3. Стратегия и тактика антикризисного управления

Глубина кризисного состояния и продолжительность периода, в течение которого оно наступает, зависит от ряда факторов:

- соотношения количества и силы исходных экономических явлений;
- числа и степени влияния агентов внешней и внутренней среды;
- интенсивности процесса возникновения промежуточных экономических явлений;
- соотношения силы промежуточных явлений [1].

Целью антикризисного управления фирмой является разработка, и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных путей в цепочках экономических явлений, приводящих к кризисному состоянию.

Управление должно сочетать стратегический и тактический аспекты. Существо стратегического управления состоит в принятии мер, позволяющих *предотвратить* наступление кризиса. Тактическое управление имеет

целью разработку и реализацию мер *по выводу фирмы из кризисного состояния.*

Графически сочетание стратегического и тактического подходов к антикризисному управлению может быть представлено в виде областей предотвращения, недопущения выхода из кризиса (рис. 5.3).

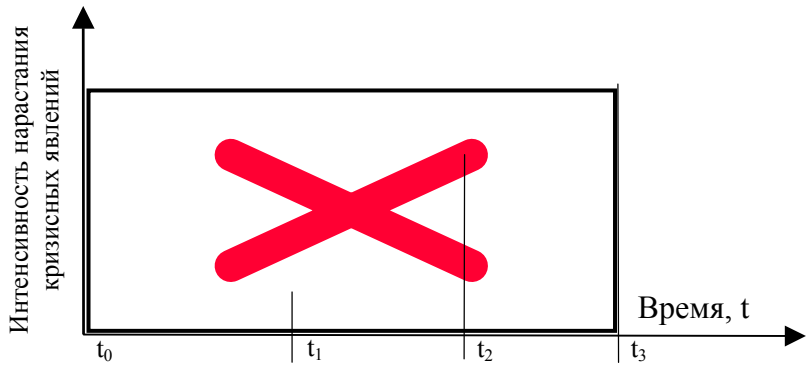


Рис. 5.3 Интенсивность нарастания кризисных явлений

[t_0, t_1] – область стратегических решений по предотвращению кризисного состояния

[t_1, t_2] – область чрезвычайных тактических решений по недопущению кризисного состояния

[t_2, t_3] – область тактических решений по выходу из кризисного состояния

t_0 – момент выбора миссии фирмы

Как видно из приведенного рисунка, в области [t_0, t_1] интенсивность явлений, предотвращающих кризис, мала. Это может вызвать неадекватную реакцию руководства фирмы, что может обернуться тяжелыми стратегическими последствиями. В области [t_1, t_2] происходит кумулятивное нарастание интенсивности отрицательных воздействий, ведущих к быстрому банкротству фирмы. В области [t_2, t_3] фирма, фактически, подошла непосредственно к состоянию банкротства.

Познание процесса движения фирмы к кризису (банкротству) возможно лишь на основе постоянного наблюдения за состоянием фирмы и «каналами связи» фирмы с внешней средой. Раннее обнаружение «слабых сигна-

лов» о надвигающейся угрозе кризиса возможно при организации непрерывного сканирования внешней и внутренней среды фирмы*. Основные разделы методического плана осуществления процесса сканирования следующие:

- перечень подвергаемых наблюдению общих и специфических для каждой фирмы параметров внешней и внутренней среды;
- принципы количественной и качественной оценки внешних сигналов о состоянии и динамике экономической, научно-технической, экологической, демографической, социально-политической конъюнктуры в национальной экономике и ее отдельных отраслях;
- принцип количественной и качественной оценки внутренних сигналов о состоянии и динамике стратегического потенциала; конкурентного статуса фирмы и достигнутого уровня ее конкурентного преимущества на внутреннем и внешнем рынках;
- периодичность наблюдения установленных параметров состояния внешней и внутренней среды фирмы и принципы разграничения истинных сигналов – предвестников кризисного состояния и так называемых «фоновых шумов», содержащих ложные сигналы;
- методы анализа возможных последствий выявленных в процессе наблюдения исходных экономических явлений и инициируемых ими цепочек промежуточных явлений, которые могут вызвать кризисное состояние фирмы;
- методы определения контрольных точек в цепочках явлений и порядок наблюдения за этими источниками;
- методы внутрифирменного экономического анализа, обобщающего результаты наблюдений за внешней и внутренней средой фирмы и оценки результатов с точки зрения выполнения миссии фирмы;

---

* * Сканирование – обзор, наблюдение

- принципы выработки антикризисных управленческих решений на основе использования результатов наблюдений и внутрифирменного экономического анализа.

Последовательность перечисленных разделов, по существу, отражает порядок проведения комплекса работ по сканированию внешней и внутренней среды фирмы и выработки на этой основе антикризисных управленческих решений.

Как было сказано выше, управленческие решения по антикризисному управлению принимаются на различных уровнях и стадиях.

На стадии *стратегического управления* все решения принимаются высшим руководством, а сами процессы антикризисного менеджмента принимают различные формы, в зависимости от степени развития проблемных ситуаций, глубины развития кризиса и имеющейся системы управления. Однако главной задачей здесь является осуществление мер по предотвращению наступления проблемных, особенно кризисных и чрезвычайных ситуаций.

На стадии *тактического менеджмента* также существует ряд подходов и приемов антикризисного управления, основными из которых являются управление по отклонениям и метод управления в чрезвычайных ситуациях, требующий перераспределения функций самого руководства фирмой.

Управление по отклонениям – это система деятельности, основанная на выявлении и доведения до сведения руководителя только той информации, которая обязательно требует его личного внимания. Для этого соответственно вся информация делится на две части: вопросы, которыми которыми может заниматься только руководитель, и вопросы, с которыми может справиться и подчиненный.

В основе управления по отклонениям лежит система нормативов стандартов деятельности фирмы, которые составляются в соответствии с реальными условиями и прогнозом на будущее. На их базе формируются критерии и допускаемые отклонения от планов (нормативов, стандартов) которыми следует руководствоваться при принятии решений.

Постоянное наблюдение за текущим состоянием дел позволяет выявить отклонения от нормы стандартов и на основе сопоставления с фактическим положением принять решение о необходимых действиях для восстановления контроля над событиями или корректировке самих нормативов в связи с изменением обстановки.

Отклонения в процессе достижения намеченных целей могут возникать:

- вследствие неопределенности будущего и возникновения ситуаций, которые просто трудно себе представить;
- из-за игнорирования возможности наступления тех или иных событий, о которых хорошо известно;
- по причине ошибок исполнителей, вызванных как их некомпетентностью (отсутствием необходимых знаний, опыта или усталостью), так и недобросовестностью, преступной небрежностью и т.п.;
- из-за внешних, не зависящих от исполнителей причин.

Для адекватной реакции на отклонения их необходимо «рассортировать» по срокам, ресурсам, количественным и качественным характеристикам. При этом руководитель может предпринять следующие виды корректирующих действий:

- оставить все, как есть, если отклонения не грозят катастрофическими последствиями, возможно, все утрясется само собой;
- поручить подчиненным заняться исправлением положения в оперативном порядке, если ситуация не очень серьезная;
- самому принять важное управленческое решение, основанное на глубоком анализе причин и следствий.

Применение метода управления по отклонениям, как и по контрольным точкам, позволяет руководителям сосредоточиться на немногих наиболее важных проблемах, не растрачивать понапрасну свои силы и способности, не быть «привязанным» к своему рабочему месту. Оно сокращает количество принимаемых решений, повышает их обоснованность, позволяет исключить

ошибки, имевшие место в прошлом. Этот метод дает возможность эффективно использовать наиболее квалифицированные кадры и избегать незапланированных ситуаций и действий.

Однако, управление по отклонениям часто развивает у руководителей слишком формализированный подход к делу и, при отсутствии значительных нарушений, создает чувство безопасности, может «усыпить». Управление по отклонениям требует создания особой системы отчетности, что не вызывает у руководителей особого энтузиазма, поэтому для экономии времени они часто, исходя из кажущейся стабильности деловой жизни, предпочитают использовать поверхностную информацию и недостаточно надежные данные, что чревато большими опасностями.

Необходимо иметь в виду, что часто этот метод не позволяет учесть опасные колебания в ряде факторов, например, в поведении персонала. Наконец, он не освобождает руководителей от необходимости принимать решения.

Управление по отклонениям основывается на ряде принципов, которые необходимо учитывать при внедрении этого метода в практику:

- выработке долгосрочной стратегии, базирующейся не на «житейской мудрости» менеджера, а на документально подтвержденных фактах и умении отличить главное от второстепенного;
- освобождении от предрассудков и делегировании подчиненным значительной части полномочий на выработку и принятие решений, развитии у них привычки к самоконтролю, упоре на специалистов;
- стремлении руководителя к сотрудничеству с подчиненными;
- использовании управления по отклонениям для постоянного повышения квалификации подчиненных.

Понятно, что в таких условиях руководитель должен быть готов к интенсивной и весьма сложной и ответственной работе.

13.4 Управление фирмой в чрезвычайных ситуациях

При увеличении масштабов опасности и приобретении ими зримых очертаний фирма разрабатывает и осуществляет специальные планы, содержащие пути и способы решения проблем и различные целевые программы. Интенсивность работы над ними во многом зависит от скорости развития ситуации, прежде всего, во внешней среде.

Чем лучше фирма подготовлена к началу «боевых» действий, тем меньше времени ей необходимо для ответной реакции. Но само решение принимается исходя из необходимых затрат на выработку решения и его обеспечение, а также возможных потерь, прежде всего, прибыли.

Если анализ указывает на приближение значительной опасности, которая может наступить быстрее, чем фирма осмыслит ситуацию и выработает ответные шаги, задействуется имеющаяся наготове *чрезвычайная кризисная программа.* Она предусматривает, прежде всего, установление непрерывного наблюдения за экономическими, политическими, социальными тенденциями и развитием событий за пределами фирмы на предмет появления экстренных проблем, их непрерывный анализ и информирование руководства обо всем, что заслуживает внимания.

Быстрое реагирование обеспечивается тем, что обязанности оперативного управления берет на себя специальная группа высшего руководства фирмы, располагающая для этого необходимыми ресурсами и полномочиями в области конкретных действий, которые, в случае необходимости, осуществляются вразрез со всеми принципами иерархической организации. В ее распоряжении находятся службы, постоянно анализирующие ситуацию и готовящие необходимые решения и рекомендации, а также сеть «аварийных» коммуникаций, прообраз которых хорошо известен как оповещение по цепочке. Другими словами, при появлении кризисных и чрезвычайнах ситуаций фирма переходит на ситуационное управление.

Все это дает возможность оперативно пересматривать приоритетность проблем в соответствии с быстро меняющимися обстоятельствами, быстро реагировать на события, предвосхищать появление новых нежелательных тенденций, контролировать технические и экономические последствия деятельности фирмы.

Успешность деятельности такой группы во многом предопределяется тем, что она совместима с большинством организационных структур и, одновременно, не зависит от них.

В чрезвычайной ситуации происходит перераспределение функций самого руководства с контрольных на координационные, которые, если вынуждают обстоятельства, приобретают форму жесткого администрирования. Управление здесь требует решительных изменений, когда все шаги в нужном направлении расписаны буквально по дням и часам. В таких случаях приходится постоянно «сортировать» все проблемы на следующие главные составляющие самые важные, требующие немедленного решения и важные средней срочности. Затем ранжируют важные проблемы, но не срочные, но за которыми все равно нужен «глаз да глаз» и, наконец, проблемы, не заслуживающие внимания и сбрасываемые в «накопитель».

Принудительные изменения, обычно, вызывают сопротивление людей, степень и источники которого заранее предусмотреть трудно, поэтому они оказываются дорогостоящими, требующими от руководства большой напористости, творческой жилки, владение разнообразными приемами воздействия на людей. Когда фирма под угрозой , от коллектива это скрывать нельзя, поскольку сотрудники вместо того, чтобы заниматься делом, начнут выяснять, что же все-таки происходит, чем еще больше усугубят хаос и неразбериху.

Из общих «антикризисных» мер можно отметить:

1. Сокращение штата. Увольняются в первую очередь технические сотрудники-секретари, водители, курьеры, уборщицы и т.п.
2. Замораживание всех венчурных проектов.

3. Сокращение представительских расходов.
4. Резкое сокращение демократических процедур в управлении, коллегиальных решений, совещаний, согласований.
5. Переход на быстрые, «единственные» механизмы принятия решений, подкрепленные работой особых «антикризисных» групп, вырабатывающих идеи и предложения путем «мозгового штурма».

Главными задачами менеджеров в условиях кризиса являются:

1. Сохранение системы управления.
2. Повышение гибкости и эффективности коммуникаций.
3. Сохранение работоспособности кадров.
4. Недопущение паники среди работающих.

Каждый кризис – это уникальное событие, и с ним нужно поступать соответственно. Однако существуют определенные стереотипы поведения, применяемые во всех кризисных ситуациях, и некие общие принципы, которым можно следовать при кризисах. Кроме того, имеется ряд приемов управления в кризисной ситуации, которые применимы в целом и которые можно видоизменять, и приспосабливать к каждому конкретному частному случаю.

К сожалению, как показывает опыт, часто люди, облеченные властью, работают спустя рукава, действуя по подсказке интуиции или темперамента, а не по плану или руководствуясь логикой.

Это ясно показывает самую большую ловушку, в которую могут попасть руководители любого ранга и любой отрасли. Все они слишком спокойно относятся к необходимости немедленных и решительных действий.

На начальной стадии управления кризисом необходимо избегать непредсказуемых поступков. Следует держать руку на пульсе обстановки, чтобы, как только она начнет накаляться (при первых признаках сползания в кризис), руководитель мог бы сразу принять предупредительные меры. На этой стадии еще есть время подумать, составить планы на случай непредвиденных обстоятельств и претворить эти планы в жизнь.

Если хладнокровно использовать приемы управления в кризисной ситуации – оценить потенциально опасную ситуацию, вовремя свести вместе различные группы специалистов, чтобы они обсудили возможное решение проблемы, таким образом, как правило, всегда находится выход, прежде чем наступит критическое состояние.

Однако, если, несмотря на все усилия, кризис все же произошел, необходимо сделать следующее [*]:

1. Успокоиться. Оценить обстановку. Даже если аналитические и мыслительные способности руководителя в этом случае работают в пять раз быстрее, чем обычно, необходимо подумать. Следует выяснить:

- Что в точности происходит (ситуация)?
- Почему это происходит (причины)?
- Что вероятнее всего произойдет, если пустить дело на самотек (прогноз, сценарий)?
- Кого еще это может заинтересовать (партнеров, конкурентов)?
- Что есть в запасе (люди, оборудование, деньги, поддержка других организаций, связь с влиятельными персонами)?
- Насколько быстро необходимо действовать, чтобы предотвратить дальнейшее разрушение (немедленно, через час, сутки, месяц)?
- Как действовать (логика, план)?
- С кем действовать (объединение усилий, отсечение части целого, другие варианты)?
- Какова эффективность действий (затраты, результативность)?
- Возможные последствия действий (организационно-технологические, экономические, экологические, правовые, социальные и т.п.).
- Есть ли необходимость действий (непоправимость кризиса, цена действий и результатов)?

---

* [*] За основу взяты рекомендации Майкла Армстронга, которые в значительной мере усовершенствованы автором.

2. Составить предварительный план действий (самостоятельно, с привлечением заместителей, других лиц) и подготовить несколько запасных вариантов на случай непредвиденных обстоятельств.
3. Подобрать команду для работы в кризисной ситуации. Распределить обязанности, задания, права (самостоятельность решения в экстремальных условиях) и принципы мотивации.
4. Разместить центр управления ситуации (офис руководителя, место кризисной ситуации).
5. Организовать бесперебойную и надежную систему передачи и переработки, хранения (для последующего глубокого анализа) информации о происходящем и предпринимаемых действиях.
6. Исключить (уменьшить) поток и каналы прохождения информации, не имеющей прямого отношения к сложившейся ситуации.
7. Освободиться от всех менее значимых проблем, решение которых делегировать другим лицам.
8. Отложить другие, даже очень важные проблемы и задачи на потом, если их можно решить позже и забыть до конца ситуационного конфликта.
9. Составить подробный план, включающий:

- расписание – что нужно сделать сейчас или позднее (лучше всего сетевой график с помощью компьютера, если позволяет время);
- обеспечение ресурсами намеченных действий;
- ответственность конкретных лиц по каждому виду действий;
- границы времени, в пределах которых можно не торопиться по каждому предпринимаемому действию (лучше всего резервы времени по сетевым графикам);
- долговременные решения, которые нужно подготовить и провести в жизнь в свое время;
- планы работы в непредвиденных обстоятельствах, при возможном новом повороте событий или в исключительных экстремальных ситуациях;

- надежность обеспечения предпринимаемых действий и предполагаемых их результатов.

10. Постоянно следить за развитием событий. Проверить надежность и своевременность получения необходимой информации и порядки руководящих указаний.
11. Оценивать действия и спокойно (но своевременно и адекватно) реагировать на происходящее путем регулирования и координацией принимаемых мер.
12. Рассматривать развитие антикризисных событий с точки зрения возможности и целесообразности изменения существующего плана или предупредительных действий.

Требование к качеству управляющего в кризисной ситуации. Хороший управляющий в кризисной ситуации решителен. Он должен быстро и адекватно реагировать на развитие событий, а его навыки позволяют ему ускорить процесс принятия решений. Он не пропустит ни одного шага проблемы и принятия решения, суть которых сводится к следующему:

- определить ситуацию;
- выполнить анализ;
- обозначить цель;
- разработать гипотезу;
- собрать факты;
- проанализировать факты;
- учесть возможные способы действий;
- оценить возможные способы действия;
- принять решение и притворить его в жизнь;
- внимательно следить и координировать реализацию решения;
- подвести итоги и дать оценку выполненных действий.

Управляющий, эффективно работающий в условиях кризиса, пройдет все эти стадии как можно быстрее, используя опыт и интеллект как свой собственный, так и членов команды.

Управляя кризисной ситуацией, руководитель выигрывает время, откладывая некоторые дела на потом, но, как всякий хороший руководитель, он может, если захочет, заставить их идти быстрее. Такие руководители – хорошие лидеры – вдохновляют свою команду, поощряют ее усилия и вселяют в нее уверенность в успешном разрешении кризисной ситуации.

В конечном счете (и это важнее всего) хорошие руководители, как правило, не теряют хладнокровия, не ударяются в панику, не реагируют слишком бурно на любые события и не «теряют голову». Фактически они как бы замедляют шаг в кризисных ситуациях, производя впечатление на окружающих и подчиненных, что все идет нормально, по плану и ситуация находится под их полным контролем.

Подводя итог, можно сказать, что управление в кризисной ситуации – это не более чем хорошее управление в напряженных условиях. Адреналин может выделяться быстрее, но благодаря этому прекрасно концентрируются умственные способности. Хорошие менеджеры преуспевают, работая в напряженном режиме, и они, как правило, прекрасные менеджеры кризисов.

Литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994.
2. Экономическая стратегия фирмы. / под ред. проф. Градова. – 2-е изд. – СПб: Специальная литература, 1999.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: "Феникс", 1998.

Глава 14. Анализ и пути повышения эффективности ситуационного менеджмента

14.1 Анализ проблемных ситуаций и их последствий

Проблемные ситуации, с которыми сталкивается организация, как указывалось ранее, имеют различную природу их возникновения. Обобщенно их можно представить в виде трех глобальных причин различного происхождения:

- стихийные природные бедствия и катаклизмы;

- техногенные катастрофы и технико-технологические аварии;
- эколого-социо-экономические явления и кризисы.

Если первая группа причин, а также возможные войны, практически не зависят от предпринимателя и организации, т.е. носит явно объективный характер, то вторая группа, в значительной мере, формируется производственными организациями и обратным действием воздействует на них. Данное обстоятельство свидетельствует о необходимости рассмотрения последних более подробно.

Статистика крупных промышленных аварий иллюстрирует рост частоты их возникновения и разрушительных средних последствий. За последние 25 лет число технологических аварий, сопоставимых со стихийными бедствиями, составило:

- на промышленных и энергетических объектах-13;
- железнодорожном транспорте-9;
- авиации-25[1].

По некоторым оценкам, в США прямые издержки по ликвидации последствий технологических аварий составляют 46% годового валового национального продукта, примерно столько же приходится на косвенные экономические потери [1].

В большинстве случаев авария происходит при наличии совокупности предаварийных сбоев в работе оборудования или персонала.

Анализ причин и хода развития аварий показывает наличие определенных стадий. Оперативное и правильное организационно-управленческое реагирование на складывающуюся ситуацию во многих случаях позволяет, если не избежать аварии, то, по крайней мере, значительно уменьшить ее последствия.

Наличие заранее составленных программ действий в условиях урегулирования аварии позволяет в 2.5 раза сократить период ликвидации ее последствий.

Аналогичным образом изменяется и масштаб последствий.

Совокупность аварийных ситуаций разделяется на штатные и нештатные. Для первой группы характерна определенность последовательности событий, и поэтому существует возможность использовать предварительно намечаемую программу организационно-управленческих действий.

В аварийных нештатных ситуациях развитие событий имеет вероятностный характер, что требует разработки управления ситуационного типа (совокупности вариантов по каждому из возможных направлений развития аварийной ситуации).

Возможность предотвращения аварии на основе сбоев подтверждается следующими примерами. Сводка технических комиссий о неполадках была выдана на Чернобыльской АЭС за 4 месяца, на Оренбургском ПЗ - за 2 месяца, на химическом комбинате „ Юнион Карбайт ” в Бхопале – за 3 месяца до аварии. Смягчение последствий аварии реализуется дополнительными мероприятиями при создании и в процессе эксплуатации производственного объекта. Например, возведение более прочного здания или трубопровода требует повышения затрат, но при аварии локализует ее масштаб. По различным оценкам, единица дополнительных расходов в смягчении последствий аварии дает 6-15 единиц при аварии [2].

Совокупность этих мероприятий делят на активнодействующие и пассивные. К первым относят сооружение более прочных зданий и сооружений, ко вторым – системы пожаротушения, средства медицинской помощи и индивидуальной защиты.

Разработка теории надежности технологических комплексов длительное время сдерживалась распространением принципа „нулевого” риска. Теоретически „нулевой” риск возможен в системах с нулевой энергетической насыщенностью. В прочих условиях можно говорить только о снижении риска аварий.

Экономически неоправданной является и другая крайняя точка зрения о „нулевом росте”, отрицающая строительство новых промышленных объек-

тов во имя полной безопасности. Этот подход подрывает экономический базис и тем самым повышает риск возникновения чрезвычайных ситуаций.

Каждый производственный объект, внося определенный риск в окружающую среду, обеспечивает его снижение в других областях, где используется его продукция. При разработке проекта любого объекта необходимо составить увязанный комплекс организационно-технических мер для защиты от возникновения аварийной ситуации, обучить специальную группу персонала согласованным действиям с целью предотвращения или смягчения аварии, подготовить средства для эвакуации и спасательных работ.

Осуществление управления в чрезвычайных ситуациях здесь ориентировано на локализацию последствий аварии, оказание медицинской помощи, эвакуацию персонала из опасной зоны, устранение последствий, осуществление ремонтных и восстановительных работ. При этом ранее составленные планы обычно полностью никогда не выполняются, но они позволяют сократить время на поиск решения, уменьшить масштаб ущерба.

Третья группа приведенных причин является приоритетной с точки зрения теории и практики менеджмента. Дело в том, что эколого-социо-экономические явления и кризисы служат предметом постоянного беспокойства руководителей организаций любого уровня. Оказывая ежедневное, ежечасное влияние на эффективность функционирования системы менеджмента, они требуют принятия мер по доведению фирмы до уровня изменяющихся воздействий внешней среды.

Главными укрупненными факторами внешней среды являются:

- темпы НТП в области деятельности фирмы и в смежных областях ($Ф_1$);
- новые запросы потребителей и их претензии по выпускаемым товарам ($Ф_2$);
- политика поставщиков и рыночная стратегия конкурентов ($Ф_3$);
- государственная политика и внешнеэкономическая деятельность ($Ф_4$);
- ценовая и социальная политика ($Ф_5$);

- другие факторы инфраструктуры рынка, экологические и социальные требования макросреды фирмы и инфраструктуры региона ($Ф_6$);

Фирма оценивает действия факторов внешней среды по трем направлениям:

- изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей деятельности фирмы;
- факторы, представляющие угрозу для текущей и перспективной деятельности фирмы;
- отслеживание рыночной стратегии конкурентов;
- факторы, представляющие дополнительные возможности для достижения текущих и стратегических целей фирмы.

Воздействие каждой группы (из перечисленных шести) с точки зрения оценки, которую дает фирма, еще можно учесть и принять соответствующие меры. Однако учесть воздействие сразу всех шести групп, состоящих из множества составляющих факторов, представляет собой сложнейшую проблему, что наглядно представлено с помощью рисунка 5.4.

На рис.5.4 представлены варианты воздействия факторов внешней среды на фирму. Причем, на первом рисунке (а) условно показаны возможные влияния отдельных групп факторов, во втором случае – возможность парного воздействия и, наконец, в третьем - совокупное одновременное воздействие всех групп на фирму. Такое совокупное влияние является вполне очевидным и по первому рисунку (рис. 5.4а), но с помощью изображения (рис. 5.4в) можно более наглядно представить себе резкое возрастание синергетического эффекта при изменении стабильного положения хотя бы одной из групп.

„Болевая” точка К, область восприятия фирмой ударов внешней среды весьма чувствительна ко всяким изменениям окружения, и организация должна быть готова к ним, ибо исполнение закона Мерфи не заставит себя долго ждать

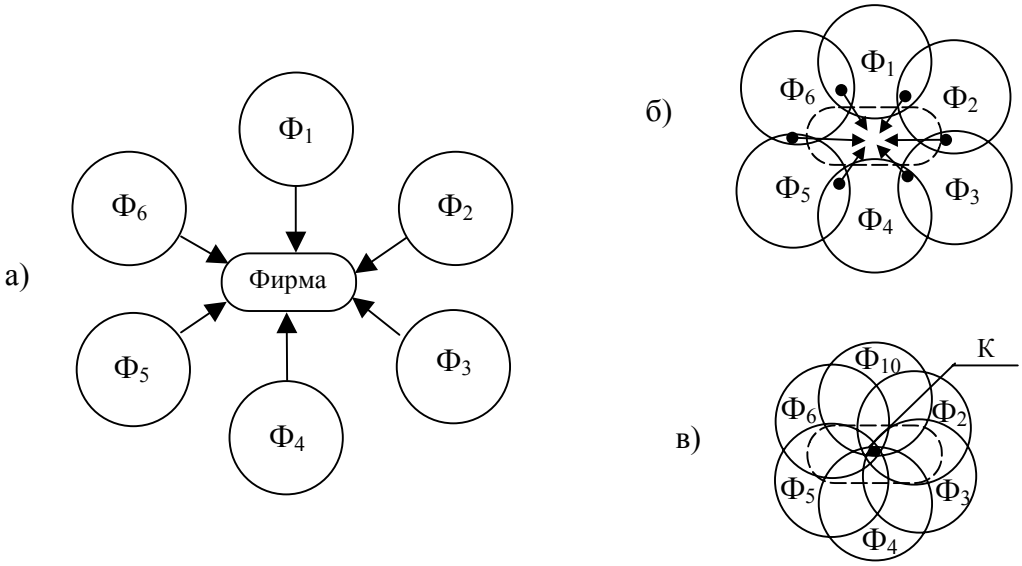


Рис.5.4 Возможные варианты воздействия на фирму групп факторов внешней среды

Если проанализировать развитие проблемной кризисной ситуации в общем случае, (Рис.5.5) то можно зафиксировать его отдельные характерные этапы*:

- работа по графику ($t_г$);
- назревание кризиса ($t_н$);
- скрытая форма кризиса ($t_с$);
- проявление кризиса ($t_п$);
- обвальный кризис ($t_о$);
- адаптация к кризису – анализ, прогноз, план ликвидации ($t_а$);
- локализация и стабилизация кризиса ($t_{ст}$);
- ликвидация кризиса ($t_л$);
- восстановление системы ($t_в$);
- вхождение в график ($t_г$).
- последствия кризиса и анализ ($t_п'$);

На приведенном рисунке изображен предполагаемый (гипотетический) сценарий развития перечисленных этапов и глубина проявления кризиса по отношению к запланированному ходу производства.

---

* * Кризис может наступать внезапно, развиваться перманентно, но реакцию на него и определенные действия персонала можно высказать дискретно.

Продолжительность этапов кризисного процесса неодинакова. Отдельные этапы могут быть в явной или неявной форме, некоторые могут вообще отсутствовать. Больше того, в данном случае приведены этапы с благоприятным результатом, в противном, чрезвычайном варианте исход кризиса для предприятия может закончиться разрушением фирмы, полным ее крахом или банкротством.

Проявляется кризис, естественно, по-разному и в каждом конкретном случае зависит, кроме указанных, и от других обстоятельств, например, от состояния внутренней среды организации, психологии менеджера и его действий. Отличаются кризисы также своим финалом, величиной ущерба и последствиями экономического, экологического и социального характера для персонала, предприятия в целом и окружающей среды в региональном или даже в государственном масштабе.

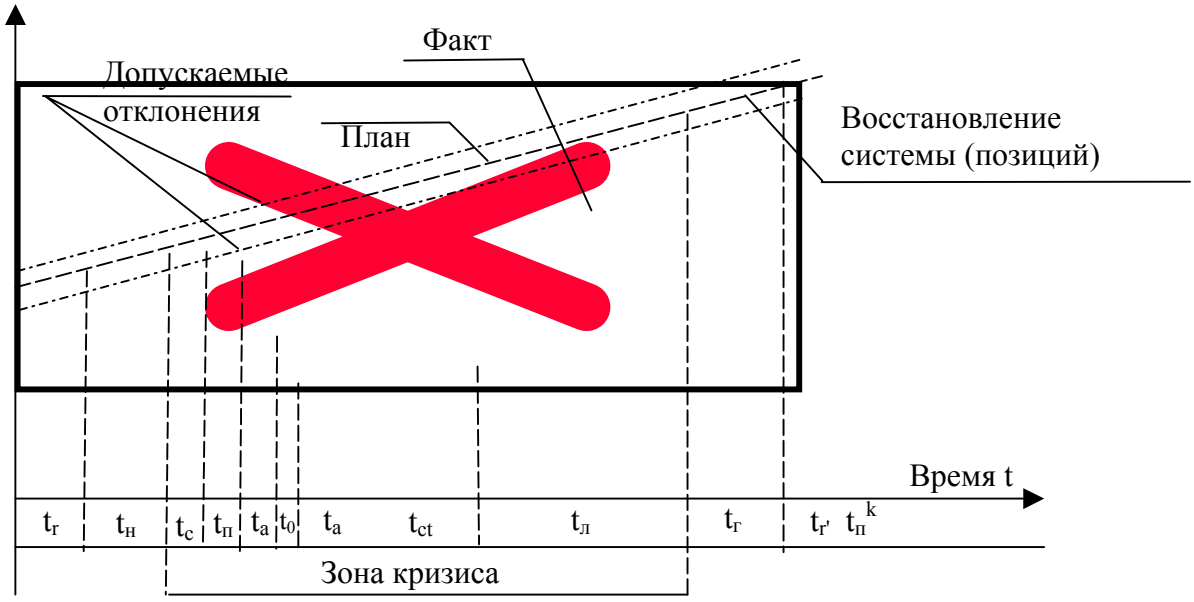


Рис. 5.5 Гипотетическая проблемная (кризисная) ситуация

Основной задачей менеджера в кризисной ситуации является недопущение или смягчение шока от кризиса, этапа адаптации к наступившему кризису, всемерное его сокращение и быстрые решительные и результативные действия по восстановлению утраченных позиций.

По завершению антикризисного ситуационного управления необходимо:

- тщательно проанализировать причину возникновения кризисной ситуации;
- выяснить, была ли возможность на стадии стратегического (инновационного) и текущего планирования предусмотреть (спрогнозировать) проявление устраненной кризисной ситуации;
- определить и проанализировать сигналы и симптомы проявления кризисной ситуации на ранних стадиях реализации разработанного плана;
- выявить допущенные промахи, виновных в них и принять меры по невозможности их повторения в будущем;
- проанализировать план и предпринятые действия по антикризисному управлению, роли и упущениям каждого из участников свершившегося. Подвести итоги, дать оценку и поощрить отличившихся;
- выявить последствия экономического, социального и экологического характера для фирмы и окружающей среды организации.

14.2 Меры по повышению устойчивости работы фирмы

Стабильность работы организации, ее устойчивое функционирование, несмотря на всевозможные воздействия, помехи и капризы внешней среды, – залог эффективности работы фирмы.

Устойчивость работы фирмы достигается настойчивой и кропотливой работой руководства организации и коллектива. Без коллектива – нет фирмы. Только люди, в том числе, и руководитель, решают судьбу успеха или неудачи фирмы. В этом плане хорошо сказал известный американский бизнесмен Эндрю Карнеги: „Оставьте мне мои фабрики, но заберите моих людей, и скоро полы заводов зарастут травой. Заберите мои фабрики, но оставьте моих людей, и скоро у нас будут новые заводы, гораздо лучше прежних!”

Специалисты считают, что менеджер по управлению ситуациями должен обладать следующими качествами:

- жесткостью решений, требовательностью к себе и подчиненным и одновременно – тактом;
- бесстрастностью и стрессоустойчивостью;
- физической выносливостью;
- умению учиться на ошибках и обучать этому подчиненных;
- искусством мотивации работников;
- умением предвосхищать конфликтные ситуации;
- навыком и умением вести переговоры и добиваться согласия сторон;
- способностью к аналитическому мышлению;
- быстрой реакцией на изменение обстановки;
- коммуникабельностью и харизмой*;

Как видно из приведенного, требования, предъявляемые к ситуационному менеджеру, намного серьезнее и более жестки, чем к обычному руководителю. Иначе говоря, если менеджмент – это наука и искусство, то *ситуационный менеджмент – высшая наука и искусство принятия решений и академия управления людьми.*

В общем случае, принципы устойчивости работы фирмы и управление ею можно свести к следующему:

- формирование здорового социально-психологического климата в коллективе, ядро которого должна составлять команда единомышленников;
- организация гибкого производства, способного быстро перестраиваться на увеличение (уменьшение) выпуска определенной продукции за счет другой, производимой фирмой;
- разумное дублирование элементов производственной системы с целью включения дублера при выходе основного;

---

* * Данный перечень с небольшими правками и дополнениями заимствован у автора работы [3].

*

- резервирование средств, обеспечивающих функционирование системы в кризисной ситуации;
- разработка адаптивных планов и возможных решений по управлению системой, которые немедленно могут реализовываться при наступлении кризисных ситуаций;
- возможность перемещения отдельных элементов производственной системы или ее управляющей системы в пространстве для более рационального функционирования при возникновении неблагоприятных обстоятельств;
- обеспечение запасных вариантов поставщиков сырья, кредиторов, спонсоров и т.п.;
- возможность функционирования фирмы в другом режиме;
- возможные планы действий фирмы по предотвращению банкротства (изменение формы организации, отсечение лишнего и т.п.);
- постоянная забота об экономической безопасности фирмы, расширение и углубление защиты последней;
- своевременное проведение технических осмотров основных средств, энергетических объектов и других элементов обеспечивающей инфраструктуры, повышение надежности их функционирования;
- повышение квалификации управленческих работников, освоение смежных специальностей рабочими, равноценных по квалификации;
- обеспечение надлежащего контроля над поступлением сырьевых и других материалов в обеспечивающей подсистеме, а также высокого качества выпускаемой продукции;
- проведение политики активных действий в производственной, рыночной и отраслевой политике;
- создание новых форм управления, филиалов и малых форм предприятий, имеющих прямое подчинение головному предприятию;
- ведение постоянного мониторинга внешней и внутренней среды фирмы.

Приведенный перечень не исчерпывает всех средств по увеличению устойчивости работы фирмы, а дает лишь возможные основные направления деятельности фирмы и ее системы управления. В каждой фирме на каждом предприятии они специфичны.

На каждом предприятии, в любой организации есть собственные резервы, которые не используются или используются частично. Примером тому является весьма поучительный зарубежный опыт.

Фирма „Тоета" производит широкую гамму моделей автомобилей в многочисленных модификациях и комплектациях. Спрос на каждую модель подвержен постоянным колебаниям. Например, на автомобили модели А он может снизится и одновременно возрасти на автомобили модели Б. В связи с этим необходимо постоянно управлять производственной загрузкой оборудования каждого участка и периодически ее изменять. В приводимом примере часть рабочих с производственных линий и участков, изготавливающих автомобили А, нужно было бы перевести на линии и рабочие места, занятые производством автомобилей Б, с тем, чтобы каждый производственный участок мог приспособиться к изменению спроса с минимальным количеством рабочих.

Более того, даже в случае падения спроса на все виды выпускаемой продукции, вследствие общего экономического спада или сокращения экспорта, фирма все равно должна быть в состоянии сократить число рабочих за счет работников, занятых неполный рабочий день, или рабочих, временно привлеченных из родственных фирм или с других предприятий группы „Тоета".

Необходимо отметить, что постоянный поиск производственных резервов, работа по повышению эффективности производственного менеджмента и его стратегии – является характерным для этой известной фирмы. Пример тому – удовлетворение колебаний спроса с помощью регулирования численности работающих („Шодзинка") [4].

В системе управления фирмы „Тоета” термин „Шодзинка” означает регулирование (уменьшение или увеличение) количества рабочих на участках при колебании спроса на продукцию.

Особое значение „Шодзинка” приобретает, когда необходимо сократить число рабочих вследствие снижения спроса. Например, на линии занято пять рабочих, производящих определенное количество изделий. Если производительность этой линии должна уменьшиться на 80% текущего значения, то число рабочих должно быть сокращено до 4; если же спрос сократится до 20% начального, то число рабочих должно быть сокращено до одного.

Таким образом, очевидно, что „Шодзинка” представляет собой систему регулирования объемов выпуска продукции путем упорядочения и перераспределения рабочей силы. Гибкая производственная линия организуется в соответствии с концепцией „Шодзинка”. Условием реализации концепции „Шодзинка”является наличие трех факторов:

- правильное размещение станочного оборудования;
- наличие хорошо подготовленных рабочих многостаночников, владеющих раз личными специальностями;
- постоянная оценка и периодический пересмотр плановой последовательности выполнения технологических операций рабочими, отражаемый в карте трудового процесса.

На предприятиях фирмы „Тоета” для осуществления концепции „Шодзинка” станочное оборудование располагается в виде комбинированных U-образных линий. При такой планировке количество операций, выполняемых одним рабочим, можно легко регулировать. Однако при этом предполагается наличие рабочих-многостаночников, владеющих несколькими специальностями (рабочих-универсалов). В фирме „Тоета” рабочие-многостаночники готовятся с помощью универсальной системы чередования работ.

И наконец, изменения в плановую последовательность выполнения операций и карты трудового процесса могут вноситься в результате непрерывного совершенствования как ручных операций, так и станочного обору-

дования. Целью такого совершенствования является сокращение необходимой численности рабочих, даже в условиях сокращающегося спроса.

Важным аспектом устойчивого и безопасного функционирования предприятия является предупреждение и возмещение полученного ущерба. Так как любая деятельность предприятия связана с риском, то без нормальной страховой деятельности в сфере безопасности и снижения предпринимательских рисков обойтись практически невозможно.

Страхование коммерческих рисков – это сфера, где и государство может поучаствовать как капиталами, так и нормативными механизмами.

Однако главным в безопасности предпринимательства, а, значит, и более устойчивой работы фирмы являются экономические рычаги по возмещению ущерба и предотвращению негативных последствий для организации бизнеса. В этом заключается основной смысл обеспечения безопасности предпринимательства.

С позиции системного подхода безопасность должна быть:

- *непрерывной* – это требование исходит из того, что злоумышленники всегда ищут возможность обойти защиту для достижения своих противоправных целей;
- *плановой* – планирование осуществляется путем разработки планов действий по обеспечению защищенности организации всем компонентам его структуры;
- *централизованной* – в рамках определенной предпринимательской структуры должна гарантироваться организационно-функциональная самостоятельность процесса обеспечения безопасности;
- *конкретной* (адресной) – защите подлежат конкретные объекты;
- *активной* – защитные меры претворяются в жизнь с достаточной степенью настойчивости;
- *надежной* – надежность методов, средств и форм защиты с одновременным дублированием средств и мер безопасности;

- *универсальной* – меры безопасности во всем многообразии структурных элементов, угроз и каналов несанкционированного доступа, то есть должны применяться все виды и формы защиты в полном объеме.

Безопасность предпринимательства достигается проведением единой политики, системой мер правового, организационного и технического характера, адекватными угрозам жизненно важным интересам каждой коммерческой организации.

При всей важности правовых средств и государственного регулирования нельзя забывать о том, что закон не может быть выше морали. Только путем создания корректного предпринимательства, очищенного от криминалитета, можно построить на моральных принципах ту систему, которая легко будет поддерживаться, и охраняться правом.

14.3. Опыт ситуационного антикризисного управления

Мировая практика имеет достаточно богатый опыт антикризисного управления. С некоторыми элементами этого опыта мы только что ознакомились. Однако, самим ярким примером все-таки остается история с американской компанией «Крайслер» (*Chrys1er)*[30].

Ли Якокка начал свою деятельность в должности председателя Совета директоров корпорации *Chrys1er* с критически-аналитической оценки положения дел в компании. Изучение стиля управления прежнего руководства показало, что в верхних эшелонах власти отсутствует организационная дисциплина и элементарный порядок. Корпорация функционировала отнюдь не как целостная корпорация. Она состояла из скопления малых фирм, каждая из которых управлялась своим авторитарным директором, причем ни один из них не обращал внимания на то, что делали другие.

В корпорации не существовало никакой системы, которая цементировала бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых руководители разных уровней могли бы обмениваться мнениями

и вырабатывать взаимодействие между различными подразделениями, рассматривать черновые варианты проектов решений.

В корпорации отсутствовала целостная система финансового контроля. Никто во всей корпорации не имел полного представления о том, как составляются финансовые планы и отчеты, и не мог дать ответа на простейшие вопросы, касающиеся ее финансового положения.

В корпорации сложился нездоровый нравственный климат. Люди были запуганы, морально подавлены, нравственные ценности у многих утрачены. Отсутствовал контроль над сохранением промышленных секретов, что породило промышленный шпионаж в значительных размерах. Безопасность в части сохранения секретов, и имущества не была обеспечена.

Проблемы корпорации не решались в значительной степени потому, что руководство не представляло собой сплоченную единую команду. Была «неуправляемая группа индивидуальных игроков, из коих многие еще не овладели искусством игры на своем участке поля» [5, с. 183].

Все вице-президенты не соответствовали своему назначению. Карьерная политика была не продумана и осуществлялась произвольно. На протяжении ряда лет людей просто перемещали с места на место. Например, сотрудника, руководившего сетью автосервиса и обеспечением запчастями в Южной Америке, перевели на пост главного бухгалтера-ревизора. Он свою должность ненавидел и, конечно, исполнял ее без надлежащей добросовестности и профессионализма. Менеджеры корпорации пользовались известностью как игроки в гольф, а не как специалисты по автомобильному делу.

Низкий профессиональный и моральный уровень персонала непосредственно сказывался на неутешительных хозяйственных итогах. Доля *Chrys1er* на американском автомобильном рынке продолжала снижаться, терялась клиентура. Проведенные исследования показали, что почти $^{2}/_{3}$ покупателей недовольны автомобилями *Chrys1er,* они воспринимались как чопорные и скучные. Срочно требовались новаторские модели.

Корпорация столкнулась еще с одной крупной проблемой отсутствием заказов со стороны дилеров. Кроме того, на заводских площадках не хватало места для размещения новых автомобилей. Одно время их количество достигло даже 100 тыс., т. е. был запас готовой продукции почти на 600 млн. дол. В это же время наличность корпорации стремительно сокращалась. Издержки, связанные с хранением таких запасов готовой продукции, исчислялись астрономическими цифрами. Но хуже того, машины стояли просто под открытым небом и медленно приходили в негодность. «Я понимал, что корпорация *Ford* не сможет стать прибыльной, — писал Л. Якокка, — если мы не избавимся от этой системы, причем раз и навсегда. Я знал также, что добиться этого нелегко... они сочли меня фантазером» [5, с. 191].

Итак, критическая диагностика системы управления корпорацией показала, что перед вновь назначенным руководителем стоит много очень сложных проблем, но на первом месте – проблема подбора персонала, создание единой сплоченной команды. Подбором сотрудников на высшие должности в органы управления фирмы Ли Якокка занимался лично. При этом у него был довольно обширный список (банк данных) сотрудников, который он тщательно накапливал и пополнял, работая еще в корпорации *Ford motor.*

Первым делом Якокка считал для себя подбор специалиста и области финансов, но не «крохобора», а финансиста с размахом, талантливого и со сноровкой предпринимателя, способного проана лизировать проблему и перейти к ее практическому решению. Таким руководителем финансовой службы, по мнению Якокки, мог быть Джералд Гринуолд. Он получил хорошее экономическое образование в Принстонском университете, был менеджером агрессивного типа, имел опыт самостоятельной работы и постоянно пытался вырваться из чисто финансовой деятельности. Якокке не сразу удалось уговорить Гринуолда. Проявив настойчивость, он добился его согласия на переход в *Chrys1er.*

Заняв должность главного бухгалтера-ревизора, Гринуолд, тем не менее, претендовал на более высокий статус. Когда Якокка окончательно убе-

дился в его способностях, то обратился к нему с предложением занять новую должность при условии, что тот подберет ни свое место столь же квалифицированного специалиста. Гринуолд сразу же привел Стива Миллера, который был его главным финансовым менеджером. В роли руководителя финансового отдела корпорации Миллер оказался великолепным участником созданной Якоккой команды менеджеров.

Третьим членом команды стал Хэл Сперлих. Он работал в корпорации уже два года и знал в ней положение дел. Хэл был как бы разведчиком Якокки. Именно он помог выявить много хороших работников, которых прежнее руководство компании не замечало. Ни низших этажах управления было много талантливой молодежи, что в значительной мере облегчало решение кадровых проблем.

Но три человека – это еще не команда менеджеров, отмечает Якокка. Надо было продолжать ее набирать и сколачивать. Существовала группа людей, обладавших богатым опытом и уже доказанными способностями. Это были вышедшие в отставку менеджеры компании *Ford.* Нужно было мобилизовать их знания и здравый смысл, чтобы поднять положение фирмы *Chrys1er* на надлежащий уровень.

Из этой группы Якокка первым пригласил Гэра Локса, которого он знал как крупного специалиста в области маркетинга и в сфере организации отношений с дилерами. Но Якокку привлекали не только профессиональные знания и опыт Гэра: он принадлежал к тому сорту людей, с которыми все любят общаться, выпить стаканчик, доверительно поговорить. Якокка надеялся, что Локс сумеет добиться улучшения отношений корпорации с дилерами. «Вместо того чтобы обмениваться обвинениями и кидаться друг в друга черепками, - писал Якокка, - нам необходимо было создать атмосферу, в которой кто-либо из высшего руководства мог бы сесть за стол с дилерами и обсудить с ними все их жалобы и трудности, одни за другими» [5, с. 200].

Следующим шагом стал подбор уникального специалиста в области качества автомобилей. Якокка привлек для этой работы Ханса Маттиаса, хо-

рошо известного ему по работе в компании *Ford.,* где гот работал главным конструктором. Его специальностью был контроль над качеством. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях. Большую роль в повышении качества автомобилей сыграл другой специалист в этой области — Джордж Батс, который уже служил в корпорации *Chrys1er* до прихода Ли Якокки. Для Батса был создан специальный отдел контроля над качеством.

Проблемами качества продукции корпорации активно и плодотворно занимались Дин Дог, Стив Шарф, которые привели из других компаний, где они раньше работали, 15 отличных молодых менеджеров. Таким образом, сложилась команда из опытных и молодых производственников и управленцев, и все они хорошо сработались. Это оказался тот уникальный сплав, который столь быстро обеспечил возрождение качества автомобиля.

Кроме решения проблемы качества продукции перед руководителем корпорации стояла неотложная задача налаживания службы материально-технического снабжения. На этот сложнейший участок работы Ли Якокка пригласил еще одного вышедшего в отставку бывшего фордовского менеджера Пола Бергмозера, который на протяжении 30 лет в должности вице-президента курировал материально-техническое снабжение. Это был человек жесткого и новаторского склада, обладающий способностью изыскивать десяток способов сделать то, что любой другой объявляет неосуществимым.

Благодаря усилиям и организаторскому таланту Пола Бергмозера в корпорации удалось создать довольно эффективную систему материально-технического снабжения.

Для окончательного укомплектования команды Ли Якокка решил ее пополнить знатоками маркетинга. Будучи сам специалистом по маркетингу, он пригласил знакомых ему профессионалов, которые понимали его с полуслова.

Обосновывая свои подходы и принципы формирования команды, Ли Якокка выделяет, прежде всего, талант, энергию, исключительное трудолю-

бие, многолетний опыт тех людей, которых он пригласил на работу в руководящие органы корпорации. «Каждый из них обладал многолетним опытом и желанием этот опыт использовать... Я знал, что они относятся к тому сорту людей, которые откликаются на призыв и готовы подать руку помощи... Это были энергичные люди, обладающие твердым характером и большим мужеством» [5, с. 205—206].

Подытоживая опыт деятельности Ли Якокки по созданию эффективной сплоченной команды, можно выделить ряд ведущих принципов, которыми он при этом руководствовался (рис. 5.6).

В заключение нельзя не привести слова Ли Якокки: «Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у нас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» [5, с. 194].

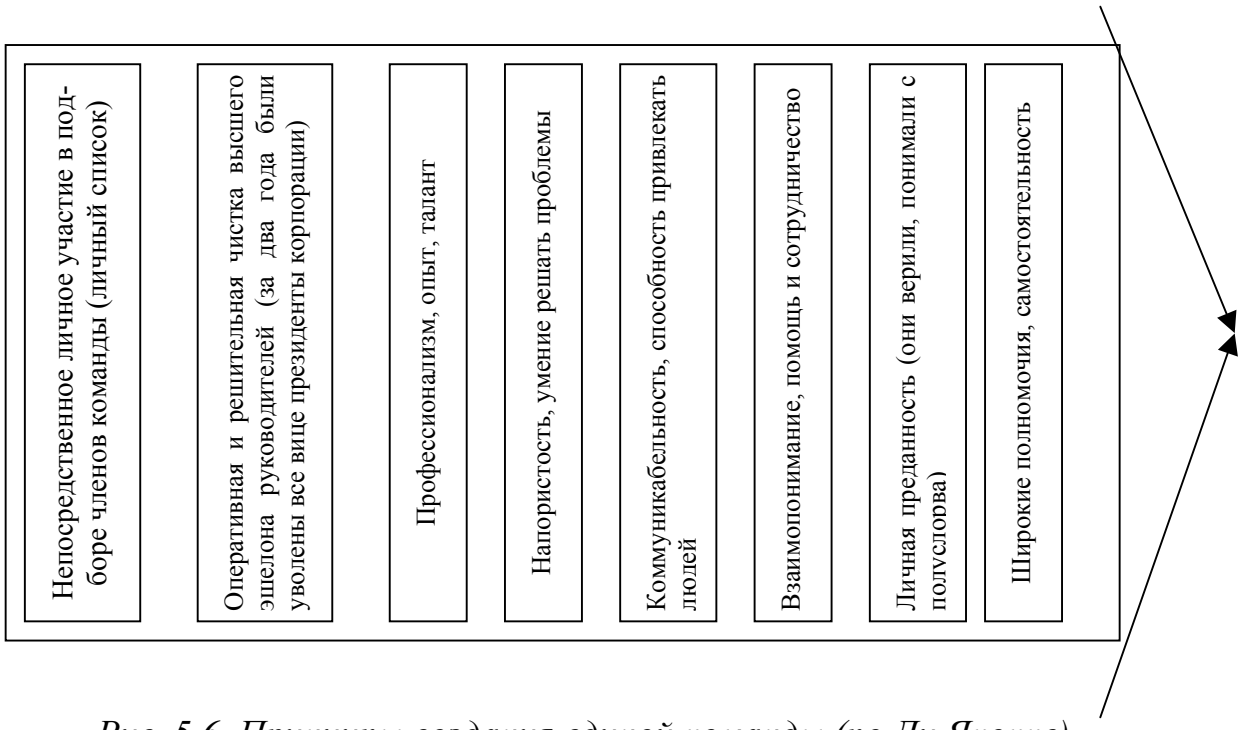


Рис. 5.6. Принципы создания единой команды (по Ли Якокке)

Руководитель компании *Chrys1er* убедительно доказал своей деятельностью верность этого положения. Создав работоспособную талантливую команду, он не допустил банкротства корпорации, больше того, вывел ее в ряд преуспевающих компаний в США.

Литература

1. Колпаков В.М. Методы управления. К.:МАУП,1997.
2. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Специальная Литература, 1999.
3. Чернявский А.Д. Организация управления. Учебное пособие. К.: МАУП, 1998.
4. Монден Я. "Тоета" методы эффективного управления. М., 1989.
5..Якокка Ли. Карьера менеджера. М.:Прогресс,1991.
6. Трояновский В.И. Математические методы в менеджменте. – М., 1999.
7. Курочкин А.С. Управление предприятием. – К.: МАУП, 1998.

Выводы по разделу

1. Внешняя среда организации является постоянным объектом беспокойства высшего руководства фирмы. Только постоянное и внимательное наблюдение за внешней средой ее угрозами – даст возможность руководству фирмы своевременно уловить симптомы опасности и адекватно отреагировать на них.
2. Совокупное действие различных факторов внешней среды и внутренних отношений формирует тот или иной уровень нестабильности работы предприятия и влечет за собой применение адекватной системы управления. Оценку нестабильности внешней среды удобнее всего проводить по методике И.Ансоффа.
3. Постоянный мониторинг внешней среды и на его основе правильно выбранная стратегия поведения (система управления) позволят эффективно от-

реагировать на изменения внешней среды и сохранить конкурентоспособность фирмы.

4. Наиболее предпочтительными типами управления фирмой на разных этапах (уровнях) нестабильности являются: управление по слабым сигналам, реактивный менеджмент, управление в условиях стратегических неожиданностей.

5. Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется, в первую очередь, кадровым потенциалом, ресурсами, организационной структурой системы управления.

6. В случае, когда направление деятельности или ее развития требуется во чтобы то ни стало сохранить, прибегают к стратегии восстановления. Здесь главная задача заключается в скорейшем обнаружении и ликвидации источников проблемы, как правило, заключающихся в конкурентной и финансовой слабости фирмы.

7. Весьма эффективным средством контроля и раннего обнаружения грозящего кризиса является применение метода контроля по критическим точкам, когда осуществляется не сплошной повседневный надзор и учет хода работы, а по отдельным, важнейшим ее этапам, точкам, которые являются критическими для оценки всего производства.

8. Целью антикризисного управления, в общем виде, является разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных путей в цепочках экономических явлений, приводящих к кризисному состоянию. И, если задача стратегического антикризисного управления заключается в предотвращении кризиса, то тактический менеджмент имеет целью разработку и реализацию мер по выводу фирмы из кризисного состояния.

9. Одним из эффективных методов тактического антикризисного менеджмента является управление по отклонениям, в основу которого положена

система нормативов деятельности фирмы, составленная в соответствии с реальными условиями и прогнозом на будущее.

10. Особое внимание менеджеру необходимо обращать на возможность разрастания кризиса и превращение его в форс-мажорное явление, ликвидация которого, как правило, связана с большой затратой времени и средств.

11. Хорошие руководители не теряют хладнокровия в кризисных ситуациях. Управление в кризисных ситуациях, в конечном счете, – это не более чем хорошее управление в сжатом масштабе времени и напряженных условиях.

12. Анализ причин и хода развития аварий показывает наличие определенных стадий (этапов). Оперативное и правильное организационно-управленческое реагирование на складывающуюся ситуацию во многих случаях позволит, если не избежать кризиса, то, по крайней мере, значительно уменьшить его негативные последствия.

13. Основной задачей менеджера в кризисной ситуации является недопущение или смягчение шока и этапа адаптации к наступившему кризису, быстрые, решительные и результативные действия по восстановлению утраченных позиций.

14. Требования, предъявляемые к ситуационному менеджеру, намного серьезнее и более жесткие, чем к обыкновенному руководителю. Иначе говоря, если менеджмент – это наука и искусство, то ситуационный менеджмент – высшая наука и искусство принятия решений и академия управления людьми.

15. Мировая практика имеет достаточно богатый опыт антикризисного управления. Самим ярким примером является история с американской компанией «Крайслер» (*Chrys1er)*, которую возглавил Ли Якокка в кризисный период и вывел ее в число передовых в США. Главный лозунг этого менеджера: «Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у нас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать»

Основные термины и понятия

Мониторинг внешней среды
Глобальные причины кризисов
Технологический предел

Аварийные ситуации
Технологический разрыв
Штатные и нештатные ситуации

Степень нестабильности внешней среды
Системный подход и безопасность
Уравновешивание зон риска
Страхование ущерба
Стратегические неожиданности (СН)
Требования к безопасности бизнеса
Система контрмер

Чрезвычайные меры
Коммуникационная сеть связей
Оперативные группы
Испытания связей
Тренинг взаимодействия групп
Стратегии восстановления
Пересмотр стратегии

Продажа активов
Контрольные точки

Область выхода из кризиса
Кумулятивное нарастание интенсивности отрицательных воздействий

Процесс сканирования
Управление по отклонениям
Чрезвычайная кризисная программа
Управление в кризисной ситуации

Активнодействующие и пассивно действующие мероприятия
Шкала нестабильности
„Нулевой” риск
Сильные и слабые сигналы
„Нулевой” рост назревающих проблем

„Болевая” точка
Реактивный менеджмент
Сценарий кризиса
Реакция на нестабильность
Повышение устойчивости фирмы
Стратегическая уязвимость
Требования к ситуационному менеджеру

Масштабы опасности
Наступательные действия

Стратегический потенциал фирмы	„Шодзинка”
Кризисные точки контроля	Оборонительные действия
Область предотвращения кризиса	Устойчивость работы фирмы
Анти5кризисная команда	Принцип подбора команды

Вопросы для самоконтроля

1. Что собой представляет мониторинг внешней среды?
2. Какова цель мониторинга внешней среды?
3. Как бы Вы расставили приоритеты при оценке внешней среды?
4. Что такое пределы технологии? Чем характеризуется этот предел?
5. В чем сущность технологических разрывов?
6. Каким образом стратегический менеджмент связан с инновационным?
7. Чем характеризуется нестабильность внешней среды?
8. Каким образом можно оценить нестабильность внешней среды?
9. Как нестабильность внешней среды оказывает влияние на применяемые подходы к управлению?
10. Что такое шкала нестабильности? Какова ее суть?
11. Что такое сильные и слабые сигналы в управлении?
12. Каковы возможные действия фирмы по слабым сигналам?
13. В чем заключается сущность реактивного менеджмента?
14. Какие Вы знаете пути раннего выявления опасностей для фирмы?
15. Какие стратегические меры принимаются при наступлении опасности?
16. В чем заключается сущность уравновешивания зон риска?
17. Чем характеризуются стратегические неожиданности в ситуационном менеджменте?
18. В чем заключается сущность создания оперативных групп?
19. Что собой представляет понятие „испытание связей”?
20. Что такое тренинг взаимодействия групп?
21. Что такое стратегии восстановления? Как они используются в антикризисном менеджменте?

22. Какие действия необходимо предпринять менеджеру, если стратегия терпит неудачу?
23. Что такое контрольные точки в управлении?
24. Каким образом выявляются контрольные точки на стадии планирования?
25. Каково назначение стратегического и тактического антикризисного управления?
26. Что такое кумулятивное нарастание интенсивности? Каково его свойство?
27. В чем заключается смысл управления по отклонениям?
28. В чем смысл управления фирмой в чрезвычайных ситуациях?
29. Каковы обязанности менеджера в чрезвычайных кризисных ситуациях?
30. В чем заключается анализ причин появления кризисных ситуаций?
31. Как происходит анализ ситуации после ее ликвидации?
32. Какие принципы устойчивой работы фирмы Вы знаете?
33. В чем сущность элементов гибкого производства в японской компании „Тойета”?
34. В чем сущность гибкого регулирования „Шодзинка”?
35. Что является главным в безопасности предпринимательства?
36. Какими действиями Ли Якокке удалось вывести компанию Крайслер из кризиса?
37. Что считает главным Ли Якокка в работе компании?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной борьбе, если она не имеет определенных ориентиров, направлений, представления о том, чего она хочет добиться в своей деятельности. Нет возможности выживать и успешно функционировать организации и тогда, когда она

жестко связана целями и задачами, не имеет достаточной гибкости, не готова к переменам ни стратегического, ни тактического свойства.

В современном, быстро меняющемся мире, способность к адаптации, капризам внешней среды является важнейшим, если не единственным способом эффективного функционирования производственной системы. Ибо «гибкое переживает жесткое» или «крупные рыбы пожирают не просто мелких рыбешек, а самых медлительных из них. Иначе говоря: не крупные побеждают мелких, а быстрые – нерасторопных» (Арнольд Вайсман).

Производственные организации должны быть не только готовыми к изменениям, но и иметь способность подвергаться им. Отсутствие этой способности, неумение оперативно и своевременно решать возникающие проблемы – основная причина появления кризисных ситуаций, а то и крушения фирмы.

Практика показывает, что реагировать на происходящие вокруг нас изменения недостаточно быстро и эффективно – это равносильно нереагированию вообще, так как принятые с опозданием решения могут относиться к тем проблемам, которые уже не существуют, что только усугубят отставание от жизни.

Поэтому, несмотря на все трудности, возможные проблемы необходимо уметь предвидеть, стараться избегать их, а в случае появления – быть готовым к быстрому реагированию и устранению.

Необходимо отметить, что такая постановка вопроса, в принципе, не нова. Данной теорией, получившей название «ситуационный менеджмент», занимаются уже более двадцати лет. Однако, до сих пор эффективного инструмента ее реализации на практике нет, как нет и самой теории, носящей стройный, последовательный и законченный характер.

Для неожиданных ситуаций характерным является то обстоятельство, что проблемы возникают внезапно, совершенно «не запланировано» и при этом не укладываются в рамки накопленного опыта, требуют срочных и не-

стандартных решений, затяжка с которыми грозит немалыми неприятностями.

Заблаговременное обнаружение опасностей увеличивает время возможной реакции на них. Однако это вовсе не означает, что можно сидеть «сложа руки» и ждать пока «не грянет гром». Уже на основе первичных сведений часто возможно определить, какие последовательные шаги можно осуществить при том или ином варианте развития событий, реальной степени угрозы и ресурсах, которыми располагает фирма.

Выбор конкретных шагов зависит от сроков наступления опасности и ее масштабов, а их очередность определяется объемом необходимых действий. В этих условиях роль ситуационных менеджеров трудно переоценить.

Если обычный менеджмент – это искусство в науке управления, то ситуационный менеджмент – это высшее искусство управления людьми и организацией в целом.

Накоплен определенный опыт стратегии и тактики антикризисного управления, целью которого является разработка и первоочередная реализация мер, нацеленных на нейтрализацию наиболее опасных путей в цепочках экономических явлений, приводящих к кризисному состоянию.

В общем случае стратегические меры направлены на предотвращение наступления кризиса, тогда как тактические меры имеют целью разработку и реализацию мер по выводу фирмы из кризисного состояния.

Немаловажное значение приобретают различные меры по повышению устойчивости работы фирмы в условиях нестабильности внешней среды, особенно, ее активной части – рынка. Как говорят авторы знаменитой американской книги «Основы менеджмента»: "Наши рынки не отличаются действительной стабильностью, любое равновесие представляет лишь стабильность мнимую, быстро проходящую устойчивость. Поэтому выгоднее воспринимать перемены как шанс и вызов (спасение) для трансформации своей концепции".

«Управление организациями – это адаптация. Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется архисложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Современная управленческая мысль позволяет нам осознать эту истину» (Л.И. Евенко).

Трудности и проблемы ситуационного менеджмента, которые существуют сегодня, будут существовать и завтра. Но развитие общей теории управления организациями, опыт ее реализации на практике, обобщение этого опыта, рост знаний менеджеров позволят успешно преодолевать их и добиваться поставленных целей.

ГЛОССАРИЙ

Автоматичне рішення **– вибір дій ЛПР, прийнятих миттєво, без роздумів.**

Авторитет менеджера – мера того, насколько подчиненные считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, стремятся исполнить его приказы.

Адаптация – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Административный менеджмент *(administrative management)* — управление, опирающееся не столько на личные качества индивидов, сколько на институты и установленный порядок.

Аналіз **– розкладання цілого на елементи з наступним установленням взаємозв'язків між ними з метою вироблення управлінського рішення**

Аналіз (ретроспективний) **– метод (підхід), при якому вивчаються події й умови (історія), що сприяли появі дійсної виробничої ситуації, досліджуються процеси й обставини, що відбуваються в зовнішнім і внутрішнім середовищі в сьогоденні, здатні вплинути на прийняте управлінське рішення і його наслідки. Такий аналіз дає можливість прогнозувати розвиток подій у перспективі. Його часто використовують як найважливішу функцію керування.**

Активы *(assets)* – находящиеся в собственности компании здания, сооружения и оборудование, транспортные средства, товарные запасы, кредиты потребителям и денежные средства; другими словами – материальные ресурсы бизнеса.

Аппаратные менеджеры *(staff managers)* – несут ответственность за исполнение функций обеспечения деятельности линейных менеджеров.

Балансовый отчет *(balance sheet)* – содержит информацию о финансовом положении компании на определенный период времени. В нем отражаются материальные ресурсы (активы) бизнеса и соответствующие источники финансирования (акционерный капитал и заемные средства).

Банкротство (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Безпека часто виступає як мета, що відбиває ціннісні властивості об'єкта планування (ухвалення рішення), до якої необхідно підходити досить обережно в зв'язку з труднощями її виміру і проблемами подорожчання випуску продукції і самого товару.

Бенчмаркинг ***(benchmarking)*** – метод современного менеджмента, с помощью которого даная компания проводит сравнение своей деятельности с практикой других компаний в целях осуществления конкретных изменений, позволяющих улучшить деятельность компании и повысить ее конкурентоспособность.

Бизнес – экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

Бизнес стратегия – конкретная стратегия для конкретного бизнеса. Бизнес-стратегия является важнейшей подсистемой корпоративной стратегии любой коммерческой организации. Если организация осуществляет только один бизнес, то бизнес стратегия и корпоративная стратегия полностью совпадают.

Бюджет – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

Бюрократия *(bureaucracy)* – система, управляемая не на основе личных оценок, а в соответствии с точным следованием индивидов определенным правилам и процедурам.

Вертикальная специализация *(vertical specialisation)* — определение обязанностей менеджеров и сотрудников на различных уровнях организации.

Взаимодействия *(interaction)* – все виды осуществляемых между членами группы коммуникаций.

Виды деятельности *(activities)* – выполнение людьми заданий, требующих определенных физических или интеллектуальных усилий.

Виртуальные организации *(virtual organisations)* предлагают рынку реальные товары и услуги, но обладают, в сравнении с традиционными компаниями, существенно меньшим (если вообще их не имеют) числом материальных характеристик

Внешнее соответствие *(external jit)* – тесные и согласованные н.чйимоснияи между конкурентной стратегией организации и стратегией упр.шлеиич челе-неческими ресурсами.

Внешний контекст изменений *(outer context of change)* имеет отношение к факторам внешней среды, таким как поведение конкурентов, запросы потребителей и др.

Внутреннее соответствие *(internal fit)* – взаимодополняющие элементы стратегии управления человеческими ресурсами, согласованно стимулирующие определенные типы установок и поведения сотрудников организации

Внутренний контекст изменений *(inner context of change)* имеет отношение к истории организации, ее структуре, культуре и политической системе, включая форму структур принятия решений.

Вознаграждение по результатам командной работы *(team-based reward)* – это «денежное или нефинансовое стимулирование членов официально сформированной команды, связанное с результатами ее деятельности» (IPD).

Выбор структуры *(structural choice)* – подход, который выделяет масштаб, и котором менеджмент принимает решения о форме структуры независимо m внешних условий.

Высокоэффективная команда *(high-performance team)* — группа, обладающая всеми характеристиками настоящей команды и способствующая личному росту ее членов, ее результаты превосходят ожидания других людей.

Генеральные менеджеры *(general managers)* несут ответственность за деятельность подразделения организации.

Глобализация *(globalisation)* – «более развитая форма интернационализации, которая предполагает функциональную интеграцию интернационально дисперсной экономической деятельности» *(Dicken,* 1992)

Главные и основные конкуренты – виды конкурентов по продукту-товару. Конкурентные преимущества конкретного товара определяются относительно его конкретных прямых конкурентов. Среди прямых конкурентов выделяются основные и главные. Совокупность основных товаров-конкурентов в основном определяет данный конкретный рынок. А главными среди основных товаров по отношению к данному конкретному товару являются те, что претендуют на роль лидеров.

Гнучкість (у керуванні, виробництві) – **Пристосовність і гнучкість** мети має двояке тлумачення. З одного боку, це стосується гнучкості самої мети, тобто можливості її адаптуватися до умов середовища, що змінюються. З іншого боку - можливостей перетворення об'єкта планування, його модернізації і пристосованості до нових ймовірних умов експлуатації.

Гомеостаз *– устойчивое состояние равновесия системы в динамике взаимодействия со средой.*

Горизонтальная специализация *(horisontal specialisation)* – степень распределении задач и заданий между сотрудниками или отделами организации

Граница системы *(system boundary)* отделяет систему от ииешней среды. **Группа** *(group)* – группа или команда, которая состоит ил двух и более индивидуумов, имеющих

общие цели, выполняющих разные обязанности, отличные друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Данные *(data)* – исходные факты, цифры и события.

Депрессия – состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

Дерево (граф) цілей – структурована, побудована по ієрархічному принципі (ранжирована по рівнях) сукупність цілей системи, проблем. Головна мета - це «вершина дерева» (нульовий рівень), супідрядні цілі – відповідні «галузі» першого, другого і т.д. рівнів, що виходять з вершини.

Дескриптивна модель ***– опис того, чим керується ЛПР при ухваленні рішення, використання ним (ними) при цьому аргументів, технологічних аспектів і інструментів.***

Детерминизм *(determinism)* – концепция, предполагающая, что структура организации определяется внешней средой.

Децентрализация *(decentralisation)* – ситуация , когда относительно большое число решений принимается на низших уровнях организации в операционных единицах.

Диагностика – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Динамічність ***– принцип, який необхідно враховувати при прийнятті рішень. Її необхідно враховувати при вкладенні засобів у різний час в один проект, що змінюються в часі і є нерівнозначними.***

Дисконтування ***– метод приведення майбутньої вартості грошей до дійсної їхньої вартості.***

Дифференциация как конкурентное преимущество — способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества продукта-товара, его особых потребительских свойств или особого послепродажного обслуживания.

Завдання розподілу ресурсів ***– виникають при визначеному наборі операцій (робіт), які необхідно виконувати при обмежених наявних ресурсах, і потрібно знайти оптимальні розподіли ресурсів між операціями чи склад операцій.***

Завдання ремонту і заміни устаткування ***– актуальні в зв'язку зі зносом і старінням устаткування і необхідністю його заміни з часом. Завдання зводяться до***

визначення оптимальних термінів, числа профілактичних ремонтів і перевірок, а також моментів заміни модернізованим устаткуванням.

Закон ***- істотні відносини між об'єктами і явищами, яким властиві необхідність, загальність і повторюваність. Закони виявляються з появою (створенням) відповідних умов***

Закон адаптації ***Усі реакції людини, її вчинки і дії спрямовані на усунення шкідливих зовнішніх впливів і досягнення сприятливих умов з метою забезпечення своєї життєдіяльності. Усе, що не пристосується до навколишнього середовища, вимирає.***

Закон зростання ентропії - ізольовані організаційні системи мимовільно прагнуть перейти з менш ймовірного стану в більш ймовірний при відсутності протидіючих сил.

Закон інерції. Почавши працювати в одному напрямку, людський мозок має схильність працювати в тім же напрямку і при інших зовнішніх подразниках. У кожної людини виробляються визначені звички, навички, що дозволяють, якщо не визначати конкретні його дії, то, принаймні, прогнозувати.

Закон обмеженості нормативно-правового поводження. Установлені формальні вимоги мають обмежену силу. Органи керування повинні мати повноваження й обов'язки відповідно до функцій. При цьому повинна дотримуватися домірність відповідальності об'єкту і характеру повноважень.

Закон відносності поводження – у механізмах роботи мозку усе відносно. У різних умовах ті самі подразники сприймаються по-різному і викликають різні реакції. Поводження людини не підлегло лінійним законам, воно недетерміновано. Можна лише прогнозувати його дії ймовірними методами.

Закон самозбереження – кожна матеріальна система (організація, колектив, родина) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій наявний потенціал .

Закон установки. Діяльність людини, її вчинки визначаються, як правило, системами установок (цінностей), що визначають стан готовності, схильності особистості до видів діяльності і ступеня його активності. Людина, ще до ухвалення рішення, налаштована діяти певним чином, хоча часто, і не усвідомлює їхнє існування і вплив. Вчинки індивідуума в схожих ситуаціях часто збігаються. Отже, знаючи комплекс установок, можна прогнозувати дії людини.

Закон економії сил. Витрати праці люди прагнуть зменшити, а результати його використовувати максимально. Людина споконвічно запрограмована удосконалювати, полегшувати працю. Закон породжує лінь.

Издержки *(cost)* — денежное выражение деятельности организации или потребления ресурсов. Это внутренний процесс, относящийся к блоку контроля производственной организации.

Інжиніринг – технічні послуги по підготовці і забезпеченню процесу виробництва і реалізації продукції. Це консультації, експертиза проектів, технічне навчання, передача технічної інформації.

Інноваційна діяльність – це діяльність по доведенню науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, придатного в практичному використанні. У повному обсязі інноваційна діяльність включає усі види наукової діяльності, проектно-конструкторські, технологічні, досвідчені розробки, діяльність по освоєнню нововведень у виробництві й у їхніх споживачів – реалізацію інновацій.

Инновация *(innovation)* – нарастающие и/или пошаговые изменения (прорывы) в продуктах и/или процессах, благоприятно воздействующие на практику функции, формы, результаты или использование ресурсов (внедренная в производство новация – конечный результат инновационной деятельности).

Институциональное преимущество *(institutional advantage)* возникает когда «некоммерческое учреждение выполняет свои задачи эффективнее, чем другие сравнимые с ним организации» *(Goold,* 1997).

Интеграция *(integration)* — это процесс направленный на объединение усилий различных подсистем, цель которого заключается в выполнении задачи организации.

Интернационализация *(internationalisation)* – «возрастающая географическая дисперсия экономической деятельности через национальные границы» *(Dicken,* 1992).

Інтуїція (натхнення) – передчуття, натхнення чи відчуття, здогад – усяке миомовільне чи раптове зародження ідеї, будь-то щодо засобів чи щодо мети.

Информационная система *(information system)* – комплекс, включающий в себя индивидов, процедуры и ресурсы, в задачу которого входит сбор первичных данных, преобразование их в информацию и ее распространение.

Информационное видение *(information vision)* – представление о желательном способе использования информации в будущем *(Martin* и др., 1994

Информация *(information)* – полезные знания, полученные посредством анализа данных.

Канал *(channel)* – средство коммуникации между отправителем и получателем.

Ключевая компетентность стратегии корпорации ***(core competency — based corporate strategy)*** – знания, практические навыки и творческие способности организации в области создания и реализации стратегических конкурентных преимуществ.

Конкретная ситуация ***(case)*** – описание действительных событий бизнес практики.

Конкурентное преимущество ***(competitive advantage)*** – это те характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами. Характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому продукту-товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, т.е. к формам производства, сбыта, продаж и т.д., специфичным для организации и/или ее продукта.

Конкурентоспособность – способность коммерческой организации производить и продавать конкурентоспособный продукт; преимущество данной конкретной организации по отношению к другим организациям-конкурентам в данной отрасли бизнеса.

Концепция бизнес-процессов *(business process view)* предполагает, что удовлетворение требований потребителей занимает центральное место в процессе разработки системы поставок, ориентированной на быструю реакцию на изменение рыночной ситуации, двусторонние потоки информации и другие ресурсы повышения эффективности.

Корпоративная стратегия *(corporate strategy)* «относится к выбору фирмой бизнеса, рынков и видов деятельности» *(Kay,* 1996) и определяет общие границы и направление развития организации

.

Культура (culture) – разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия, мыслей и чувств во время выполнения задания. **Культура власти** *(power culture)* – культура, в которой доминирует руководитель организации, оказывающий сильное влияние на деятельность сотрудников.

Культура высокого контекста *(high-context culture)* – культура, в которой информация подается в неявной форме и понятна только тем, кто имеет опыт пребывания в данной культурной среде.

Культура задач *(task culture)* – культура, в фокусе которой находится деятельность, направленная на выполнение задачи или осуществление проектов

Культура личности *(person culture)* – культура, в которой на деятельность сотрудников существенно влияют пожелания индивидов = членов организации.

Культура низкого контекста *(low-context culture)* – культура, в которой между индивидами постоянно поддерживается определенная психологическая дистанция, а потому информация, которую вы хотите донести до ее субъектов, должна носить открытый характер.

Лидерство (руководство) *(leadership)* «предполагает процесс социального влияния, когда индивид намеренно воздействует на других людей, чтобы структурировать действия и отношения в группе или организации» *(Yukl,* 1994).

Линейные менеджеры *(line managers)* несут ответственность за выполнение деятельности, которая напрямую связана с удовлетворением потребностей потребителей.

Личные качества *(traits)* – множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности.

Людська перемінна – зміна поводження людей з часом (характерних рис, стилів керівництва і т.п.)

Маркетинговая стратегия ***(marketing strategy)*** — синоним термина «продуктово- маркетинговая стратегия».

Методологія – 1)навчання про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності; 2) навчання, що дозволяє визначати і виявляти проблеми в управлінській

діяльності, проводити їхній аналіз і дослідження для визначення найбільш ефективних шляхів їхнього вирішення і реалізації.

Миссия *(mission)* – наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования (предназначение) организации. Цели 1-го и более низких уровней полагаются для осуществления миссии организации. Зачастую по тому, как организация формулирует свою миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия.

Менеджмент как всеобщая человеческая деятельность *(management as a general human activity)* предполагает принятие индивидом ответственности за свою деятельность и сознательные усилия, направленные на достижение определенного результата.

Менеджмент как особая профессия *(management as a specialist occupation)* – развивается по мере обособления различных элементов процесса труда, когда выполнение отдельных его функций возлагается не на наемных работников, а на собственников предприятия или их агентов.

Метафора *(metaphor)* – образ, используемый для выделения существенных характеристик феномена.

Механистическая организация *(mechanistic organisation)* — организация, характеризующуюся высокой степенью специализации рабочих задач, тесной взаимосвязью ответственности и властных полномочий индивидов и централизацией процесса принятия решений.

Модели участия в управлении изменениями *(participative models of change)* предполагают, что менеджмент проводит широкие консультации с индивидами, на которых повлияет планируемое изменение, добиваясь одобрения предлагаемых новаций.

Модель *(model)* позволяет представить комплексные феномены оригинала (явления, процесса, объекта исследования) посредством определения их основных характеристик элементов и отношений.

Мотивация – побуждение человека, социальной группы к активной, целенаправленной деятельности; функция управления.

Навыки *(skill)* относятся к способности человека эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности.

Надійність ***– властивість чи система якого-небудь об'єкта зберігати свою працездатність протягом заданого періоду часу.***

Настоящая команда *(real team)* – индивиды, обладающие взаимодополняющими навыками и умениями, имеющие общие задачи, цели и методы работы.

Наступательная информационная стратегия *(offensive strategy)* предполагает позитивные шаги в применении информационной технологии, направленные на повышение результатов деятельности компании.

Невизначеність означає недостатність інформації, неповноту, неясність тих даних, на основі яких повинне прийматися рішення.

Низкие издержки как конкурентное преимущество – способность организации продавать сопоставимый продукт-товар с меньшими затратами, чем конкуренты.

Оборонительная информационная стратегия (defensive strategy) предусматривает возможность неудачи компании в случае использования в единой структуре несовместимых ИС.

Обратная связь *(feedback)* имеет место в том случае, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение.

Невизначеність означає недостатність інформації, неповноту, неясність тих даних, на основі яких повинне прийматися рішення.

Операционная система *(operational system)* – программное приложение, которое эффективно в установленном порядке осуществляет предусмотренные операции, обеспечивая получение желаемого результата.

Операционные стратегии *(operational strategies)* разрабатываются различными функциями (функциональными отделами) организации, такими как производство, маркетинг, финансы и менеджмент человеческих ресурсов, и вносят свой вклад в выполнение корпоративной стратегии.

Операція – будь-яка керована дія (захід), спрямована на досягнення поставленої мети.

Оптимізація – припускає вибір найкращого варіанта вирішення за даних умов. *(*Оптимальними вважають ті рішення, що по тих чи інших розуміннях переважніше інших).

Определитель заказа *(order qualifier)* – необходимое, но недостаточное для выбора товара требование потребителя.

Организации *(organisation)* состоят из индивидов, которые для достижения определенных целей стремятся повлиять на других людей, посредством различных процессов, технологий структур и культур, создающих материальные блага или способствующих росту благосостояния.

Организационная диаграмма *(organisation chart)* – схема, отображающая основные отделы и высшие руководящие должности организации и отношения между ними.

Организационное развитие *(organisational development)* – управленческая деятельность имеющая своей целью изменение основных аспектов организации направленное на повышение ее эффективности.

Организация *(organisation)* состоит из индивидов, которые стремятся для достижения определенных целей оказать влияние на других людей, создающих материальные, увеличивающие общественное благосостояние ценности, посредством разнообразных процессов, технологий, структур и культур.

Ориентированная на потребителей организация *(consumer-centered organisation)* и ее структуры сконцентрированы на выявлении и удовлетворении потребительского спроса.

Органическая организация (organic organisation) – организация, ожидающая от сотрудников совместной деятельности и проявления инициативы при решении возникающих проблем; должностные инструкции, равно как и правила и процедуры, не отличаются четкостью.

Открытая система *(open system)* – система взаимодействующая с внешней средой.

Отчет о движении денежных средств *(cash flow statement)* демонстрирует основные источники денежных поступлений и статьи расходов организации.

Отчет о прибылях и убытках *(profit statement)* отражает прибыль, полученную от торговых операций компании за определенный период времени.

Оценка выполнения рабочих заданий *(performance appraisal)* – это систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений; полученные данные обычно используются для разработки планов.

Партнерство *(partnering)* – деловые отношения, основанные на стремлении сторон к совместной деятельности в соответствии с единым видением способов повышения удовлетворенности потребителей на всех уровнях. Партнеры устанавливают отношения, позволяющие каждому их них извлекать выгоду из избранных ими областей бизнеса.

Получатель *(receiver)* – индивид, воспринимающий сообщение отправителя.
Помехи *(noise)* все, что мешает коммуникациям, затрудняет их.

Поставка (снабжение) *(delivery)* – выполнение всех обещаний, данных поставщиком потребителю.

Потребители *(consumers)* – индивиды, домашние хозяйства, организации, институты, посредники и государственные учреждения, приобретающие товары, предлагаемые другими организациями.

Предпочитаемая командная роль *(preferred team role)* – относительно часто демонстрируемый тип поведения индивидов, в тех случаях, когда они принимают участие в работе команды.

Престиж – мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Приватизация – выкуп предприятий у государства и превращение их в индивидуальную или коллективную собственность,

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители, специалисты в процессе управления персоналом.

Прогнозирование – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

Прикладная этика *(applied ethics)* — применение философии морали к реальным проблемам, включая вопросы управления.

Продукт (товар) *(product)* — обобщающий термин, используемый для определения как материальных благ, так и неосязаемых услуг.

Проект *(project)* – это «уникальное нововведение, имеющее как начало, так и окончание. Достижение поставленных целей осуществляется сотрудниками организации в рамках установленной стоимости проекта, сроков и качества исполнения» *(Dinsmore*).

Продуктовая стратегия – синоним термина «продуктово-маркетинговая стратегия».

Продуктово-маркетинговая стратегия – ключевая подсистема корпоративной стратегии коммерческой организации. Продуктово-маркетинговая стратегия, прежде всего, нацелена на анализ, разработку и принятие комплекса стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов организации, а также в области реализации продуктов на соответствующих рынках.

Производительность *(efficiency)* – показатель объема продукции, произведенной из каждой единицы ресурсов.

Промышленное производство *(factory production)* — идея промышленного производства отвергает ремесленный труд и дает возможность повысить объемы производства товаров при помощи разделения всего процесса на последовательность простых повторяющихся операций.

Противодействие (counterimplementation) – попытки воспрепятствовать изменениям, не выражая открытого недовольства.

Процесс *(process)* – способ взаимодействия членов команды при выполнении определенной задачи, например процедура принятия решений в группе.

Псевдокоманда *(pseudo-team)* – группа индивидов, имеющих возможность повышения эффективности совместного труда, однако не проявляющих заинтересованности в развитии необходимых навыков и умений.

Психологический контакт *(psychological contact)* – комплекс осознанных обязательств, которые индивиды имеют перед другими людьми и организацией.

Психологическая совместимость – соответствие психологических качеств, определяемое по критерию успешного сотрудничества.

Работник – физическое лицо, работающее в организации на основе трудового договора (контракта); лицо, занимающееся индивидуальной предпринимательской деятельностью; лицо, обучающееся в образовательном учреждении начального, среднего или высшего профессионального образования.

Работодатель – организация (юридическое лицо), представляемая ее руководителем (администрацией), или физическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях.

Рабочая группа *(working group)* – группа работающих преимущественно самостоятельно, но социально взаимодействующих индивидов, обменивающихся информацией и опытом.

Регулирование – функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

Реклама – форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

Реконструкция – коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования. Комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, предприятия, экономики и др.

Релевантна (інформація) – стосовна до справи (даному розглянутому питанню).

Реорганизация – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы – необходимые средства (материальные и нематериальные), управляемые факторы производства, обладающие стоимостными свойствами, необходимые для выполнения какой-либо работы, функционирования и развития производства.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например, вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Рішення – а) вибір єдиного варіанта з декількох можливих; б)вольовий акт ЛПР(факт,що відбувся), що є законом для підприємства; в) процес пошуку й обґрунтування єдиного напрямку дії з декількох альтернатив.

Роль менеджера – статус менеджера и соответствующий способ его поведения для обеспечения успешной деятельности организации. Определяется личностью, образованием, опытом, авторитетом, стилем, конкретными обстоятельствами деятельности и ресурсами.

Ролевое множество *(role set)* — индивиды или институты, имеющие какие-либо ожидания по отношению к человеку.

Роль *(role)* — сумма ожиданий окружающих по отношению к занимающему определенную должность индивиду.

Ротація (кадрів) – відновлення кадрового складу (персоналу) фірми.

Руководство (лидерство) *(leadership)* «предполагает процесс социального влияния, когда индивид намеренно воздействует на других людей, чтобы структурировать действия и отношения в группе или организации» *(Yukl,* 1994).

Рынок капитала *(capital market)* объединяет частных и институциональных инвесторов (и прежде всего, банки, страховые компании и пенсионные фонды) и пользователей капитала (бизнес-организации и правительственные учреждения).

Санация – реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления.

Сегментирование рынка *(market segmentation)* — процесс разделения рынков в соответствии с гетерогенными потребностями крупных групп потребителей на более мелкие части или сегменты, в соответствии с их гомогенными потребностями.

Синергия *(synergy)* – стратегическое преимущество, возникающее при сосредоточении двух или более бизнесов в рамках одной организации. Преимущества основываются на эффекте совместных действий, который должен быть (в данном случае) выше, чем простая сумма индивидуальных усилий.

Система *(system)* – комплекс взаимосвязанных элементов, предназначенных для достижения цели.

Система менеджмента – синоним термина «система управления предприятием, организацией».

Система управления – это основанная на передовых научных подходах и практических методах система внутренней профессиональной деятельности организации, осуществляющая эффективный процесс принятия и реализации конкурентоспособных решений. Система управления – главное средство разработки и практического осуществления общей программы управления развитием организации

Ситуационный подход *(contingency approach)* – подход, который ориентирован на изучение конкретной ситуации и ее влияние на процесс управления. Считается, что эффективность конкретного управления существенным образом зависит от его соответствия именно данной конкретной ситуации.

Состояние объекта – уникальное сочетание признаков.

Социотехнический подход *(sociotechnical approach)* — стратегия разработки информационных систем, заключающаяся в постоянном повышении результатов деятельности организации и улучшении условий труда сотрудников.

Социотехническая система *(sociotechnical system)* — это система, результаты работы которой зависят от взаимодействия технической и социальной подсистем.

Стагнация – состояние экономики, социального развития общества, когда застойные явления, падение производства сочетаются с растущей безработицей, ростом цен

(инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью в стране.

Стратегическая» рефлексия *(strategic reflection)* – процесс получения особого (рефлективного) нового знания о том, как разрабатывать правильную, т.е. эффективную, корпоративную стратегию и как сделать стратегический менеджмент эффективным в целом. Рефлексия (от *reflexio* – обращение назад) — принцип человеческого мышления, направляющий его на осмысление и осознание собственных форм и предпосылок. Научная рефлексия – критика и анализ теоретического знания, проводимые на основе применения и уяснения тех методов и приемов, которые свойственны данной области научного исследование, поэтому сама рефлексия является особым источником нового о своем предмете.

«Стратегические уединения» *(strategic solitude)* – заседания высших руководителей организаций, посвященные только корпоративной стратегии. Такие заседания, как правило, проводятся методом «полного погружения». Данный метод предполагает максимальную концентрацию только на рассматриваемой проблеме, исключая какие-либо отвлечения участников на другие вопросы. Подобные заседания, получившие название «стратегические уединения», обычно продолжаются 1—2 дня. Мероприятия по стратегическому уединению чаще всего делают выездными, т.е. проводят в местах, где их участники действительно на время могут уединиться от оперативно-тактической «текучки» бизнеса и по-настоящему «погрузиться» в его стратегию. Основной способ работы при стратегических уединениях – это «мозговой штурм» в его самых различных вариациях.

Стратегический контролинг (strategic controlling) – координация функции стратегического анализа целеполагания, планирования и коррекции стратегии; осуществление контроля за функционированием всей системы в целом; развитие подсистемы информационного обеспечения.

Стратегический менеджмент *(strategic management)* – синоним термина «стратегическое управление предприятием».

Стратегическое планирование *(strategic planning)* – набор (выбор) конкретных действии и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегий, которые обеспечивают организации достижение поставленных целей.

Стратегическое управление – подсистема менеджмента коммерческой организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации.

Стратегическое указание – элемент стратегии, представляющий собой достаточно конкретное точное и абсолютно управленчески-технологичное указание, позволяющее осуществлять полноценное бизнес-планирование и/или принимать конкретные тактические решения. Качество стратегии указаний – это в существенной мере качество самой корпоративной стратегии в целом.

Стратегия *(strategy)* – это качественно определенная, обобщенная модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей посредством распределения и координации своих ресурсов.

Стратегия корпорации *(corporate strategy)* – это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обес-

печить организации конкурентные преимущества в достижении целей. Наиболее важный элемент корпоративной стратегии – это ответ на вопрос: как вести конкурентную борьбу? Решающий элемент корпоративной стратегии – целевая ориентация всего комплекса ресурсов организации. В конечном счете, корпоративная стратегия конкретной организации сводится к системе ее конкурентных преимуществ.

Стратегия управления персоналом *(human resource strategy)* – подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Структура организации (организационная структура) *(organisational structure)* — «совокупность методов разделения процесса труда на конкретные рабочие задания и координации их выполнения» *(Minztberg,* 1989).

Субъективно рациональный *(subjectively rational)* – действие является субъективно рациональным, когда оно основывается на вере в существование определенных связей между средствами и целями.

Технологія керування – це циклічний ітеративний процес формування, розробки й ухвалення рішення, його ресурсне забезпечення і реалізація з необхідним контролем і регулюванням виробництва по досягненню окремих цілей підприємства (організації). Є основний складової загального процесу керування фірмою.

Товар (продукт) *(product)* —обобщающий термин, используемый для определения как материальных благ, так и неосязаемых услуг.

Товарно-материальные запасы *(inventory)* – материалы, полуфабрикаты или готовые товары, которые хранятся в ожидании спроса со стороны покупателей и являются частью цепочки поставок, начинающейся закупками сырья и закачивающейся конечным потреблением (или переработкой отходов).

Упередженість у рішеннях заснована на упередженні, виникає в результаті інертності мислення. Вона може виникати при обліку не конкретно сформованої обстановки, а аналогічної ситуації, що мала місце в минулому. І керівник під тиском інерції може не зауважувати нюансів, що відрізняють нинішню обстановку з минулим прецедентом, що може привести до помилкових дій.

Фактор – рушійна сила, що впливає на що-небудь (процес, явище, операція): постійні фактори (умови проведення операції) діють об'єктивно, тобто ті фактори, на які ми вплинути не можемо; залежні фактори (елементи рішення), що у відомих межах ми можемо вибирати за своїм розсудом.

Централизация *(centralisation)* положение, когда высший менеджмент организации принимает относительное большое число решений.

Цепочка создания ценности (стоимости) *(value chain)* – «разбивает фирму на дискретные виды деятельности по разработке, производству, маркетингу и распределению продукта. Является основным инструментом идентификации конкурентных преимуществ и поиска способов их обретения» *(Porter*).

Егоцентризм як крайній ступінь егоїзму виявляється в підміні загальних цілей організації цілями особистого чи вузько групового характеру.

Этические потребители *(ethical consumers)* – потребители, решения которых о покупках принимаются с учетом этических аспектов.

Этический аудит *(ethical audit)* – практика систематического анализа степени, в которой действия организации соответствуют этическим нормам.

Этический релятивизм *(ethical relativism)* – утверждение о том, что этические оценки должны выносится в контексте культуры.

Этноцентризм *(ethnocentrism)* – тенденция, когда индивид воспринимает как стандартные, отношения в группе, к которой он принадлежит, а все остальные группы оценивает как чуждые и обычно худшие.

Эффективность *(effectiveness)* – показатель степени, в которой организация выполняет свои задачи и удовлетворяет ожидания представителей заинтересованных групп

Список использованных и рекомендуемых источников

1. Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. – М.: Знание, 1992.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
3. Андрушків Б.М., Кузмін О.Б. Основи менеджменту. Львів, вид-во Світ, 1995.

4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989.
5. Антикризисное управление: Учебник /Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432с.
6. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: "Феникс", 1998.
7. Арутюнян В.А. Как стать бизнесменом. – М., 1992
8. Боди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. /Под ред. Ю.Н.Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 1999.-816 с.
9. Бондаренко А.Ф. Социальная психотерапия личности. – К., 1992.
10. Василенко В.А., Мельник И.Е. Ситуационное и операционное управление в системе менеджмента: Учебное пособие. –М.: МГИУ, 2002.
11. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент.-М.: Банки и биржи, 1994.
14. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Специальная Литература, 1999.здел
15. Голобоков С.А. Реструктуризация предприятия. Материалы республиканского совещания: /«Стратегия приватизации и ее последствия», – Симферополь, 1997.
16. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства. – М.: ОФИТ. 1994.
17. Грэнсон А. Джексон К. Американский менеджмент на пороге 21в. – М.: Экономика, 1991.
18. Государственное и муниципальное управление: Справочник / Под ред. Н.И. Глазуновой, Ю.М. Забродина, А.Г. Поршнева. М.: Магистр, 1997.
19. Дикман Л.Г. Организация и планирование строительного производства: Управление строительными предприятиями с основами АСУ: Учеб. для строит. Вузов и фак. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. Шк., 1998.

20. Евенко Л.И. От рациональности к гибкости. // Экономика промышленного производства, 1986 №1.
21. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. – М.: Экономика. 1988.
22. Завлин П.А., Васильев А.В. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов. (Современные подходы). СПб.: Наука, 1995.
23. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / под ред. Л.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. Изд. 2-е – М.: ЦИСК. 1998.
24. Карсекин В.Н., Манов М.А. Менеджмент. Підручник. – К.: Вища шк., 1994.
25. Козловский В.А. и др. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. – СПб: Специальная литература, 1998.
26. Колпаков В.М. Методы управления. К.:МАУП,1997.
27. Курочкин А.С. Управление предприятием. – К.: МАУП, 1998.
28. Курс экономики: учебник /Под. ред. Б. А. Райзберга. – ИНФРА. – М., 1997.
29. Мангейм М.Л. Иерархические структуры. – М.: Мир. 1990
30. Менеджмент организации: Учебное пособие / Румянцева З.П., Соломатин Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М, 1995.
31. Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента. / пер. с англ. – М.: Дело, 1994.
32. Монден Я. "Тоета" методы эффективного управления. М., 1989.
33. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. М.: Наука, 1986.
34. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности / Авт. сост. Сацков Н.Я. – Донецк: Стальнед, 1998.
35. Санталайнен Тимо и др. Управление по результатам /.пер. с финского, М: “Универс”, 1993.
36. Томпсон А.А., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент / пер. с англ. – М, «ЮНИТИ», 1998.

37. Трояновский В.И. Математические методы в менеджменте. – М., 1999.
38. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
39. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.
40. Холл А. Опыт методологии для системотехники/ пер. с англ.. – М.: Советское радио, 1985.
41. Чернявский А.Д. Организация управления. Учебное пособие. К.: МАУП, 1998.
42. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегія управління. Навч. посібник. К., 1998.
43. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. Научно-практическое пособие. – К., Видавництво «Україна», 1994.
44. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. Засл. Деят. Науки РФ, докт. экон. наук, проф. А.П. Градова. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999.
45. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.:Прогресс,1991.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1

Анализ финансовой устойчивости предприятия
за 200 …г. (тыс. грн.)

№№ пп	Показатели	на 1. 01. 99 г.	На 1. 07. 99 г.	Изменение за 6 месяцев (+,)

1.	Источник собственных средств			
2.	Основные средства и прочие внеоборотные активы			
3.	Наличие собственных оборотных средств			
4.	Долгосрочные кредиты и заемные средства			
5.	Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов			
6.	Краткосрочные кредиты и заемные средства			
7.	Общая величина основных источников формирования запасов и затрат			
8.	Общая величина запасов и затрат			
9.	Излишек (+), недостаток () собственных оборотных средств			
10.	Излишек(+), недостаток() собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат			
11.	Излишек(+), недостаток() общей величины основных			

	источников формирования запасов и затрат			
12.	Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости			

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тесты для самоконтроля полученных знаний

ТЕСТЫ

1. *Система управления представляет собой*
   a) объект управления в организации;
   b) субъект управления социотехнической системы;
   c) система выработки и реализации управленческого решения;
   d) система выработки и реализация управленческих воздействий;
   e) орган и структура управления чем-либо.

2. *Внешнее окружение фирмы является*
   a) источником угроз для существования фирмы ;
   b) источником возможностей реализации устремлений фирмы;
   c) источником направления деятельности организации;
   d) источником знаний о его потребностях;
   e) поставщиком ресурсов для фирмы.

3. *Коммерческий успех фирмы возможен если*
   a) организация применяет существующие стандарты;
   b) организация удовлетворяет потребности покупателя;
   c) организация значительно отражает запросы потребителей;
   d) выпускаемый продукт нуждается в обслуживании фирмой;
   e) выпускаемый продукт соответствует моде и предрассудкам рынка.

4. *Важнейшими управляемыми переменными в организации являются*
   a) работники фирмы;
   b) цели и задачи организации;
   c) структура фирмы;
   d) культура и имидж фирмы;
   e) ресурсы фирмы.

5. *Основной функцией организации, фирмы, предприятия является*
   a) управление деятельностью;
   b) организация и контроль управления;
   c) мотивация персонала;
   d) удовлетворение потребностей клиентов;
   e) ритмичная производственно-хозяйственная деятельность.

6. *Планирование - это*
   a)процесс определения будущего организации;
   b)методы достижения целей организации;
   c)выбор действий фирмы по достижению поставленной цели;

d)использование инструментов в достижении целей организации4
e)набор приемов и методов по достижению задач фирмы.

7. *Прогнозирование - это*
   a) процесс достижения будущей цели предприятия;
   b) комплексный план достижения цели предприятия;
   c)директивный план достижения цели;
   d)предвидение, вероятность появления каких-либо результатов;
   e)рабочая гипотеза деятельности фирмы.

8. *Системный подход – это*
   a)учет всех мероприятий данного уровня в системе планирования;
   b)всесторонний анализ последствий проведения рассматриваемого мероприятия во всех сферах хозяйственной деятельности;
   c)методы системного анализа, применяемые при выработке хозяйственных решений;
   d)учет места и взаимосвязи рассматриваемого мероприятия в многоуровневой системе управления;
   e) все ответы правильные.

9. *Функция планирования*
   a) выявление и структуризацию, определение приоритетов и последовательности действий;
   b) выбор действий, средств и ресурсов по обеспечению достижения поставленных целей;
   c) выбор плановых показателей и методов достижения миссии организации;
   d) использование экономических методов управления и создание творческого климата в коллективе предприятия по достижению целей фирмы;
   e) все ответы верны.

10. *Понятие «решение»представляет собой*
    a)процесс подготовки и формирования, принятие и реализация сделанного ЛПР выбора;
    b)акт выбора ЛПР единственного варианта решения проблемы с помощью определенных правил;
    c)результат выбора ЛПР, который представляет собой предписания к действию;
    d)устранение всех вариантов решения, кроме принятого, прекращение существования проблемы;
    e) все ответы правильные.

11. Проблема в управлении - это

a)постоянно действующая функция в любой организационной системе;

b)осознание и установление симптомов затруднений в принятии решений;

c)несоответствие желаемого (нормативного)и фактического уровней достижения целей;

d)появление риска в принятии хозяйственных решений;

e)изменение условий функционирования производства.

12. Задача в управлении - это

a)часть цели предприятия;

b)проблема подлежащая разрешению;

c)тактика по достижению решений ЛПР;

d)цель работы, структурных подразделений фирмы;

e)ориентир в достижении цели фирмы.

13. Коммуникации в управлении - это

a)инженерные сети, как часть основных фондов, обеспечивающие жизнедеятельность предприятия;

b)пути обеспечения предприятия сырьем, материалами, полуфабрикатами;

c)источники и пути поступления релевантной информации для принятия решений;

d)прямая связь руководства с подчиненными;

e)прямая и обратная связи для обмена информацией между объектами и субъектами управления.

14. Принятое решение - это

a)выбор одного из альтернативных средств для заданных целей;

b)результат целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе производственной ситуации;

c)результат действий ЛПР, являющийся законом для предприятия и подлежащий исполнению;

d)выбор ЛПР верного направления в деятельности фирмы с помощью определенных правил;

e)выбор одной из альтернативных целей.

15. Управленческое решение - это

a)вариант воздействия менеджера на объект управления, т.е. описание предполагаемых действий менеджера, принимающего решения по отношению к исполнителям;

b)организационно-практическая деятельность менеджера нижестоящего уровня по выполнению распоряжений менеджера вышестоящего уровня;
c)выбор действий, вида деятельности, связанный с выработкой адекватной реакции предприятия на воздействие какого-либо фактора;
d)системность, комплексность, динамичность, сочетание народнохозяйственных и хозрасчетных интересов в действиях ЛПР;
e)всесторонний анализ последствий предпринятых действий ЛПР.

16. Оценка решения – это
a) метод разложения затрат и результатов на элементы с целью количественной их оценки;
b)Стоимостная оценка каждого из последствий принятого решения;
c)методика оценки прибыльности, рентабельности предприятия, фирмы;
d)оценка реализации решения в зависимости от всех его финансовых итогов;
e)контроль соответствия фактического хода работ с плановым.

17. Делегирование полномочий - это
a)переложение ЛПР своих обязанностей на подчиненных;
b)передача руководителем части своих обязанностей и ответственности подчиненным;
c)передача ЛПР части своих прав, обязанностей и ответственности подчиненным;
d)передача руководителем части своих прав и обязанностей подчиненным;
e)передача ЛПР своих прав и ответственности подчиненным.

18. Дескриптивная модель управления – это
a)оптимизационная модель технологии управления;
b)поведенческая теория принятия решений;
c)нормативная математическая модель экономических проблем;
d)релевантная информационная модель, необходимая для принятия решения;
e)вербальное описание задачи и ее моделирование.

19.Релевантная информация
a)недостаточная информация, необходимая для принятия решений;

b)излишняя информация для принятия решений;
c)вся информация о рынках и конкурентах, необходимая фирме;
d)необходимая информация для принятия хозяйственного решения;
e)недостающая часть информации для принятия и уточнения решений.

20.Какой путь выявления проблем фирмы наиболее предпочтителен при ограниченности финансовых ресурсов?
a)финансовый анализ фирмы;
b)экспертный опрос руководителей и специалистов;
c)наблюдение за выполнением управленческих функций на фирме с помощью специалистов-консультантов;
d)мнение руководства фирмой;
e)мнения членов коллектива предприятия.

21 .Какой вид ресурсов является самым важным для фирмы IBM
a)трудовые ресурсы;
b)материальные ресурсы;
c)технологические ресурсы;
d)финансовые ресурсы;
e)информационные ресурсы.

22.К каким экономическим категориям следует отнести вопросы принятия решений
a) философия менеджмента;
b) проблема менеджмента;
c) результат менеджмента;
d) цели менеджмента;
e) технология менеджмента

23 Оптимизация
a)предполагает рассмотрение всех вариантов решения при данных условиях;
b)предполагает выбор наилучшего варианта решения при данных условиях;
c)обеспечивает максимальный средний выигрыш;
d)обеспечивает рациональное решение задачи данного уровня в задачах более высокого уровня;
e)предполагает рациональные потери при максимальном выигрыше.

24. Какая из приведенных формулировок в наибольшей степени

отвечает функции контроля?

а)проверка готовности подразделений и исполнителей к началу работы;

b)оценка степени выполнения плана;

c)сравнение фактических результатов работы с запланированными;

d)выявление на данной стадии отклонений от плана;

д)надзор за фактическим ходом работы.

25. Диагностика кризисных ситуаций заключается в

а)анализе производственной деятельности фирмы;

b)анализе финансового состоянии фирмы;

c)прогнозе развития рыночной ситуации;

d)выявлении признаков будущего неблагополучия фирмы;

e)выявлении обострения социальной напряженности среди членов коллектива.

26. Кризисная ситуация на предприятии

а)благо, заставляющее фирму лучше работать;

b)закономерность развития предприятия;

c)потеря рабочих мест и рост социальной напряженности в обществе;

d)ротация управленческого персонала, обеспечивающая рост квалификации управленческих кадров;

e)закрытие нерентабельных производств, снижение издержек и рост эффективности общественного производства.

27. Гибкость в планировании характеризуется:

a) взаимосвязь планов различной продолжительности;

b) постоянное осуществление плановых расчетов по корректировке производства;

c) эластичностью планирования;

d) способностью планов реагировать на проявление случайных факторов;

e) преемственность и взаимосвязь планов различной сложности и продолжительности.

28. Для сокращения общей продолжительности работ применяют следующие приемы:

a) переделывают графики производства работ;

b) перераспределяют ресурсы;

c) совмещают технологические процессы во времени;

d) сокращают число фиктивных зависимостей;

e) уменьшают сменность работ.

29.При планировании бизнеса основное внимание уделяется

a)зонам риска;
b)прогнозированию развития роста фирмы;
c)определению точки безубыточности;
d)возможной доле риска;
e)ассортименту товаров и услуг.

30. Какое количество экспертов считается достаточным для проведения экспертизы какой-либо проблемы?

a) три человека;
b) пять человек;
c) восемь человек;
d) десять человек;
e) пятнадцать человек;

31. С какими функциями управления связан процесс реализации решения?

a) планирование;
b) учет;
c) контроль;
d) регулирование;
e) мотивация.

32. Для предотвращения банкротства на ранних стадиях его развития фирма вынуждена

a) проводить реструктуризацию;
b)перейти в другую сферу деятельности;
c)диверсифицировать производство;
d)изменить организационную форму;
e)менять производственную структуру организации.

33. Какой стиль руководства наиболее приемлем при любых изменениях в организации?

a) авторитарный;
b) либеральный;
c) партисипативный;
d) коллегиальный;
e) демократический.

34. Система представляет собой:

a) строение, сочетание основных частей чего-нибудь;

b) нечто целое, представляющее собой единство закономерно расположенных и находящихся во взаимосвязи частей;
c) компоненты уровней иерархии во взаимосвязях;
d) совокупность сочетаний чего-либо;
e) объединение чего-либо в единое целое;

35. При последовательном выполнении работ:
a) потребность в ресурсах будет максимальной;
b) потребность в ресурсах минимальна;
c) продолжительность равна кратности ритма;
d) общий срок выполнения работ будет равна сумме продолжительностей составляющих работ;
e) потребность в ресурсах во времени будет величиной, равной продолжительности.

36. Модель как экономическая категория
a) условный образ объекта исследования;
b) реальный объект в миниатюре;
c) чертеж, графическое представление чего-нибудь;
d) образ объекта, отображающий наиболее существенные его характеристики;
e) отображение реального объекта.

37. Планирование в менеджменте выполняет задачи
a) структуризацию целей и доведение их до конкретных исполнителей;
b) формирование мероприятий, решение которых обеспечит достижение установленных целей;
c) временную и пространственную взаимосвязь отдельных целей, подцелей, мероприятий и исполнителей;
d) оценку материальных, трудовых и финансовых ресурсов для реализации целей и задач;
e) регулирование хода выполнения работ по инновационным проектам.

38. В задачи контроля реализации планов входип
a) сбор и обработка информации о состоянии производства;
b) оценка финансового состояния фирмы;
c) разработка антикризисных планов фирмы;
d) анализ причин, отклонений и факторов, влияющих на результаты деятельности фирмы;
e) подготовка и реализация решений, направленных на достижение поставленных целей фирмы.

39. Социально-психологические аспекты менеджмента находят отражение

a) делегировании полномочий;
b) мотивации труда;
c) контроле производства;
d) эргономике предприятия;
e) АРМ служащих.

40. Эффективность коммуникаций на предприятии зависит от

a) стиля руководства менеджера;
b) структуры фирмы;
c) длины вертикальных и горизонтальных связей;
d) качества прямых и обратных связей;
e) технических средств передачи информации.

41. Параметры системы «Канбан» включают

a) максимальный размер партии;
b) число карточек заказа (отбора);
c) продолжительность заказа партии;
d) запас в цехе;
e) время в пути.

42. Система «Канбан» способствует получению

a) максимальной поставочной партии на рабочие места;
b) минимальных затрат;
c) наибольших сроков;
d) оптимальных затрат;
e)четких заданий исполнителям.

43. Концепция решения ситуационных задач менеджмента состоит в следующем

a) появление проблемных ситуаций носит постоянный характер;
b) для каждой конкретной задачи необходим свой специфический подход и способ решения;
c) появление на производстве любой ситуации требует от фирмы мобилизации всех ресурсов;
d) любая проблемная ситуация требует решения;
e) проблемная ситуация на производстве должна полностью проявиться, чтобы затем принимать эффективные решения.

44. Психологический климат на производстве формируется

a) личностью руководителя;
b) неформальным лидером;
c) правильным подбором кадров;

d) психологической совместимостью людей;
e) внешней средой.

45. Для каждого типа руководителя кризисная ситуация является тяжелейшим испытанием, если
a) руководитель – автократ;
b) руководитель – либерал;
c) руководитель – популист;
d) руководитель – бюрократ;
e) руководитель – демократ.

46. Проблемные ситуации на производстве решаются
a) обычными функциональными действиями менеджера;
b) специальными антикризисными действиями;
c) с помощью методов ситуационного управления;
d) чрезвычайными мерами антикризисного характера;
e) с помощью правил и процедур имеющихся на предприятии;

47. К потерям в предпринимательской деятельности относят
a) расходы, которые можно заранее предвидеть;
b) предвидимое движение цен, налогов;
c) инфляцию;
d) замедление предпринимательской деятельности в сравнении с планом;
e) случайные издержки, неподдающиеся прямому расчету, прогнозированию не учтенные в предпринимательском процессе.

48. Под зоной допустимого риска следует понимать
a) область, в которой потери не ожидаются;
b) область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую ценность;
c) область, в которой максимальные потери могут быть равны уровню потерь;
d) зону, в которой потери возможны;
e) зону, в которой потери меньше или равны ожидаемой прибыли.

49. Какие из перечисленных показаний являются самыми опасными для фирмы
a) уменьшение прибыли, остающейся в распоряжении фирмы;

b) рост издержек фирмы в связи с необходимостью обслуживания полученного кредита;
c) падение спроса на товары фирмы;
d) снижение платежеспособности фирмы;
e) снижение уровня конкурентного статуса фирмы;

50. Задачи экспресс – диагностики финансовой состоятельности фирмы являются
a) обзор экономического состояния;
b) выполнение «больших» статей бизнеса;
c) анализ причин колебаний структуры имущества смежных отчетных периодов (предыдущего и идущего);
d) анализ причин колебания балансовых сумм по отдельным статьям;
e) определение классификации предприятия по признакам финансовой устойчивости.

51. Понятие «организация» как структурная единица предусматривает:
a) внутреннюю упорядоченность всей системы и ее частей, их согласованность и взаимодействие;
b) совокупность процессов или действий, направленных на образование и развитие связей между частями целого;
c) объединение людей с единой целью;
d) создание групп и группировок;
e) действия правил и процедур для каждой группы людей.

52. При отклонениях хода производства работ от нормы (допустимых пределов) руководителю сообразно предпринять следующие действия
a) если отклонения не грозят катастрофическими последствиями, оставить все как есть – возможно, все утрясется само по себе;
b) поручить подчиненным заняться исправлением положения в оперативном порядке;
c) самому принять важное управленческое решение, основанное на глубоком анализе причин и последствий;
d) создать комиссию (команду) по ликвидации отклонений;
e) перейти на систему ситуационного управления.

53. Производственная мощность предприятия не зависит от
a) использования основных производственных фондов;
b) использования и загрузки трудовых ресурсов;
c) состояния базы предприятия;

d) устаревшего и бездействующего оборудования;
e) работы субподрядных организаций по кооперированным связям.

54. Ситуационное управление носит характер
a) текущий;
b) оперативный;
c) перспективный, долговременный;
d) стратегический;
e) инновационный;

55. Проблемные ситуации возникают
a) на всех этапах и стадиях управления;
b) когда отклонения от плана превышают допустимые отклонения;
c) когда нарушается функциональное управление;
d) при стратегических изменениях на фирме;
e) в каждодневной деятельности фирмы.

56. Зона катастрофического риска представляет собой
a) риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей;
b) риск, связанный с деятельностью фирмы, способный вызвать экологическую катастрофу;
c) область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень ожидаемой прибыли;
d) область потерь, которые в максимуме могут достичь величины равной собственному капиталу фирмы;
e) риск, который способен привести к краху, банкротству и закрытию дела.

57. Обеспечение ресурсами по стадиям управления осуществляется на этапах
a) прогнозирования;
b) планирования;
c) оперативного управления;
d) контроля;
e) анализа.

58. Материальные запасы выполняют несколько важных функций, повышающих гибкость в управлении фирмой
a) функция накопления;
b) функция ресурсосбережения;
c) функция защиты цены от инфляции;
d) функция управления затратами с учетом дисконта;
e) функция уменьшения объема завершенного производства.

59. Кризис на предприятии может носить

a) локальных характер;
b) всеобщий характер;
c) аварийный;
d) переходной;
e)технический.

60. Со стороны пассива баланса тревожными симптомами несостоятельности фирмы могут быть

a) новые кредитные счета;
b) уменьшение задолженности фирмы своим поставщикам и кредиторам;
c) увеличение задолженности фирмы своим поставщикам и кредиторам;
d) замена кредиторской задолженности на дебиторскую;
e) явная замена дебиторской задолженности кредиторской.

61. В общем случае результатом выхода предприятия из кризиса могут быть

a) возврат в прежнее состояние;
b) неожиданный рост фирмы;
c) прекращение деятельности фирмы;
d) переход в иное благоприятное состояние;
e) санация фирмы и ее выживаемость.

62. Основными факторами формирования организационной культуры при стратегических изменениях в организации являются

a) точки концентрации влияния высшего руководства;
b) реакция руководства на критические ситуации;
c) отношение к работе и стиль поведения руководства;
d) критериальная база поощрения работников;
e) система передачи информации и организационных факторов.

63. Решения, принимаемые при управлении запасами непосредственно влияют на следующие виды издержек:

a) стоимость предметов закупки;
b) издержки на оформление заказа;
c) издержки на хранение материально-технических запасов;
d) издержки вызванные отсутствием запасов;
e) потерянный объем сбыта.

64. Высокое качество продукции позволяет

a) снижать издержки производства;

b) увеличивать объем продаж;
c) повысить производительность труда;
d) повысить ее конкурентоспособность;
e) увеличить долю прибыли в доходах.

65.Структура организации в общем случае формируется

a) вышестоящим руководством;
b) самим коллективом фирмы;
c) уставом организации;
d) руководителем организации;
e) владельцами организации.

66.Характерным свойством творческого мышления руководителя при принятии решений считается

a) возможность их принятия при полной определенности;
b) детерминисткий подход;
c) принятие решений в условиях неопределенности;
d) принятие решений в условиях неопределенности;
e) принятие решения на основе строгих математических канонов.

67.Реакция компании на внешние и внутренние возмущения может привести к

a) созидательным явлениям;
b) стабилизации производства;
c) разрушению системы;
d) появлению новых производств;
e) переходу фирмы в новое количественное состояние.

68.Решение как процесс включает в себя

a) постановку цели и планирование действий;
b) распределение времени, ресурсов и действий;
c) мотивацию и побуждение к действиям;
d) осуществление контроля и регулирование процесса производством;
e) математическое и эвристическое программирование действий.

69.Научная обоснованность решений зависит

a) от применяемых методов принятия решений;
b) от уровней знаний ЛПР ;
c) от создания соответствующих условий;
d) от знаний законов управления человеком;
e) от умения владеть законами связи с внешней средой.

70.Успеха в менеджменте можно добиться

a) кропотливой и добросовестной работой руководителя;
b) творческим подходом к управлению;
c) возможностью рисковать;
d) рационализации технологии производства и управления;
e) принятием строгих математически обоснованных решений.

71.Управленческое решение как процесс это

a) четкий, математический четко выверенный процесс;
b) логические психологические действия ЛПР;
c) интуитивный процесс индивидуального или группового ЛПР;
d) уравновешенность и рациональность мышления руководителя;
e) суждение ЛПР на базе эмоций , риска и рационализма.

72.При принятии решения руководитель должен стремиться к

a) получению быстрого и значительного эффекта;
b) получению хорошего результата в перспективе;
c) выявлению последствий принятого решения;
d) определению последствий реализации решений;
e) соблюдению этических , социальных и экологических моральных принципов.

73.Процесс управления в организации носит … характер

a) циклический;
b) непрерывный;
c) информационный;
d) логико-мыслительный;
e) организационный.

74.Систему управленческих решений следует оценивать

a) трудозатратами ЛПР;
b) затратами времени на реализацию решения;
c) степенью организованности функционирования;
d) соотношением ЛПР и персонала аппарата;
e) зависимостью решений от последствий его реализации.

75.В процессе решения ЛПР

a) выдвигает задачу;
a) ставит цель;
b) разрабатывает решения и его варианты;
c) выбирает единственную альтернативу;
d) реализует решения.

e) системность метода.

76.При построении системы целей используют

a) метод структуризации целей ;
b) метод парных сравнений;
c) лингвистический анализ формулировок ;
d) совместное применение первого и третьего методов;
e) совместное применение второго и четвертого методов.

77.Осуществляя управленческое воздействие на объект, ЛПР находится в роли

a) информанта;
b) информатора;
c) руководителя;
d) системного аналитика;
e) системотехника.