

## Стратегический антикризисный менеджмент и основы устойчивости фирмы

Василенко В.А.

Сложный и противоречивый процесс перехода к рыночным отношениям, который наблюдается в настоящее время в экономике, требует мобилизации всех сил и средств предприятий и общества в целом.

Ломка старых производственных отношений, устоявшихся убеждений и психологии людей не происходит мгновенно. Видимо, еще длительное время будут вместе сосуществовать элементы прежней и зарождающейся экономической системы.

Знакомое всем нам управление, формировавшееся в рамках административной системы, основывалось на предопределенности основных событий и процессов на много лет вперед с помощью всеохватывающего централизованного планирования.

Складывающаяся в настоящий период экономическая ситуация характеризуется высокой степенью неопределенности развития событий во внешней среде, оказывающих неожиданные воздействия на предприятие, заставляя его динамично реагировать и адаптироваться к "прихотям" и "капризам" внешнего окружения.

В этих условиях первейшая обязанность руководителя заключается в том, что он должен уметь предвидеть возможность появления проблемных ситуаций, способных негативно влиять на работу и развитие его фирмы, и иметь в запасе заранее спроектированный механизм их разрешения для того, чтобы имеющимися ресурсами и возможностями можно было, если и не достигать полностью поставленной цели, то хотя бы не иметь убытков.

Предвидение проблемных ситуаций на стадии стратегического планирования с помощью определенных методов и средств и разработки превентивных механизмов их разрешения является одной из задач антикризисного (ситуационного) менеджмента.

Иначе говоря, 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 /1/.

Если организация стремится к расширению возможностей достижения успеха, она должна ясно представлять направления своего развития, руководствоваться четкими задачами и приоритетами /2/.

Традиционная точка зрения планирования стратегии является предписывающей и проистекает из процесса рационального планирования, где основную роль в эффективном принятии решений играет четко регламентированный и формализованный процесс их разработки и реализации. Стратегия рассматривалась как систематизированный процесс, предписывающий аналитические инструменты и методы, рассматривавшиеся как "наилучший способ" разработки стратегии, использование, которого практически гарантирует успех компании /3/.

В настоящее время жесткость таких подходов подвергается острой критике, однако они до сих пор лежат в основе многих зарубежных исследований и издающихся учебников /4/, что послужило причиной данного анализа, в том числе, методов, подходов и самой сути стратегического менеджмента, особенно, в той его части, которую у нас называют элементами ситуационного менеджмента, применяемого на стадии разработки целей и задач стратегического планирования.

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 структурных 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 организаций.

Главным является то обстоятельство, что организацией, как динамично развивающейся целенаправленной системой, невозможно эффективно управлять, если она имеет лишь жестко организованную структуру, функции и повторяющиеся процессы управления. Необходима гибкая, адаптационная дополнительная подсистема ситуационного типа, обеспечивающая целенаправленное развитие компании, которая имела бы возможность и способность решать комплекс возникающих проблем стратегического и тактического (оперативного) характера.

При этом нужно помнить, что 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 менеджмента, как правило, являются стратегическими для производственного. В свою очередь, характер проведения стратегических изменений сегодня также может быть подвергнут ситуационным испытаниям, что безусловно, скажется на предприятии в перспективе. Поэтому проблемные ситуации могут возникать на всех этапах и стадиях управления и носят взаимосвязанный характер.

Частота появления проблемных ситуаций неизмеримо возрастает в настоящий период экономического развития экономики Украины, когда формируемые рыночные отношения по-новому ставят проблемы, которые необходимо решать предприятиям. Одной из таких проблем является вопрос выживаемости предприятий и устойчивости их функционирования.

*С позиции государства, устойчивость предприятий* рассматривается с точки зрения устойчивости экономики в целом, ее способности и возможности “вписаться” в мировые экономические процессы. Поэтому, те предприятия, которые смогли выйти на мировой рынок, как правило, являются устойчивыми и на внутреннем рынке.

Активизация внешнеэкономической деятельности Украины обеспечивает рост валютных поступлений, положительно влияет на внешнеторговый баланс, стабилизирует валютный рынок, увеличивает доходную часть бюджета. Поэтому государство крайне заинтересовано в устойчивости работы своих предприятий, которым, к сожалению, оказывать серьезную помощь в настоящий период не в состоянии.

В этих условиях проблема устойчивости развития предприятий и их конкурентоспособности ложится на собственные плечи организаций, условия работы которых существенно зависят не только от ослабленного внутреннего потенциала, но и от серьезного давления факторов внешней среды.

*С позиций предприятий, устойчивость* можно рассматривать, как способность системы сохранять свое работоспособное состояние по достижению запланированных результатов при наличии разных возмущающих воздействий. Возмущение может вызывать временные отклонения координат состояния системы в пределах заранее определенных допусков, но при прекращении воздействий устойчивая система должна возвращаться в исходное положение.

Устойчивость должна обеспечиваться в любых условиях и ситуациях, возникающих в системе и в окружающей среде. Понятие устойчивости системы управления и организации не одно и то же. Это разграничение – предмет особых исследований. В данной работе такая цель не ставится. Сущность устойчивости здесь необходима в контексте рассматриваемых проблем работы организации в современных условиях.

Независимо от форм собственности организациям предстоит, как правило, решать три группы задач: первая заключается в выявлении и установлении вида деятельности компании, ее целей и путей их обеспечения в условиях взаимодействия с внешней средой (то есть предстоит установить “*что делать?*” и “*какими ресурсами (чем) это делать?*”); вторая – в формировании такого способа производства работ, который дал бы ответ на вопрос: “*когда, как и в какой последовательности это делать?*” и, наконец, третья задача состоит в установлении высокоэффективного мотивационного механизма управления людьми, обеспечивающего достижение поставленных целей и задач.

Понятно, что обеспечение бескризисного функционирования и развития организации на базе достаточного накопления финансового капитала в нынешних условиях является весьма сложной задачей. Отсутствие или недостаток собственных средств предприятий, и также возможность получения заемных средств, заставляет исследователей искать пути разрешения имеющихся проблем иным способом, требующим сравнительно небольших финансовых затрат.

Одним из таких путей является совершенствование организационно-экономических отношений внутри организации, способных противостоять возрастающим факторам внешней среды.

Негативное воздействие сформированных и формируемых рыночных отношений, слабость системы управления предприятием, падение внутреннего потенциала фирмы перед угрозой внешних воздействий создали специфические условия для предприятий, не имевших и не имеющих аналогов в экономической истории. Поэтому зарубежные рецепты по повышению устойчивости и конкурентоспособности фирмы не могут быть приемлемы. Необходим свой специфический путь разрешения имеющихся проблем с учетом сложившихся обстоятельств, обусловленных, в первую очередь, внешними воздействиями.

Таким образом, даже неглубокий анализ изложенного позволяет сделать вывод о том, что существующая действительность требует изменения системы хозяйствования на предприятиях и в организациях, а также разработки адекватных специфических подходов к решению назревших проблем. Эти подходы и решения должны быть направлены на внутренние источники роста эффективности, не требующие значительных капитальных затрат.

Интересным представляется высказывание А. Ослунда в своей работе [5], по поводу подъема “лежачих” предприятий, находящихся в стагнации. Это касается, в первую очередь, предприятий государственной собственности. Он предлагает замену многих прежних и очень тщательный подбор новых руководителей, самое тщательное их обучение стратегическому и тактическому менеджменту.

Сюда же относятся и рецепты, связанные с возрождением предприятий с низким качеством управления: “Во-первых, необходимо сократить текущие финансовые расходы. Во-вторых, надо активно развивать сеть сбыта. В-третьих, должны быть четко определены сферы ответственности внутри предприятия. В-четвертых, должны быть сокращены затраты, связанные с содержанием управленческого

аппарата (условно-постоянная часть накладных расходов). Поскольку большинство советских предприятий управлялось неэкономично и затраты достаточно велики, эту операцию осуществлять легко”.

Существенную поддержку здесь могут оказать эффективная финансовая и налоговая политика, а также рациональные действия местных властей, которые ограничивали бы деятельность торгово-посреднических структур. Негативным примером такого положения является деятельность Крымского содового завода, где посредники, в буквальном смысле слова, оккупировали предприятие, его снабжение и сбыт. В результате чего предприятие, хотя и является рентабельным, теряет до 80% своей прибыли.

Стереотипность мышления многих руководителей, отвергающих даже мысли о стратегическом планировании, сводится к обывательскому: “Как я могу 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 считается руководителем, быть им, если он не думает и не знает перспективы своей деятельности? Не знает, что необходимо предпринять и, что делать, чтобы оказаться в будущем в желаемой точке развития предприятия?”

Поэтому неудивительно, что понимание важности, ключевого характера и значимости эффективного управления, в том числе и стратегического, отодвигается на второй план. Ставка по-прежнему делается, главным образом, на реструктуризацию, привлечение внешних инвестиций и новые технологии, которые по их мнению “заставят” работать человеческий капитал. При этом сам факт “проедания” любых инвестиций как бы не замечается /6/.

Очевидно, что в рамках стратегического, в частности, управления “по целям и результатам” с использованием методов и приемов ситуационного (антикризисного) менеджмента, предстоит кардинальным образом решить проблему уже в ближайшем будущем. Но для этого одних лозунгов недостаточно. Необходимы и другие меры организационно-экономического характера и инструменты, способные эффективно планировать и управлять производством. К ним можно отнести:

- разработку гибких методов стратегического планирования, позволяющих предвидеть и предотвращать появление кризисных ситуаций;
- разработку методов и приемов тактического управления организацией и ее структурными подразделениями, дающих возможность оперативно реагировать на недопустимые отклонения от запланированного хода производства;
- разработку методов и подходов по выбору гибких структур и коммуникаций, способных к быстрой адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды;
- разработку эффективных приемов и методов организационно-экономического обоснования и принятия управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивости системы управления и организации в целом.

Известно, что любая целенаправленная система должна в процессе своего функционирования выполнять поставленные перед ней задачи. В силу рассогласования начального или текущего состояния системы и задаваемого (или желаемого) возникает потребность в принятии решений, то есть в управлении. Функция выработки необходимых в каждой конкретной ситуации управленческих решений и призвана выполнять система управления.

Система управления (СУ) – это система, задачей которой является выработка и реализация управленческих воздействий, или решений, для формирования требуемого поведения управляемой системы (или объекта управления) в условиях различных воздействий окружающей среды для достижения сформулированных целей /7/.

Структуру системы управления в обобщенном виде можно представить в виде рис. 1.

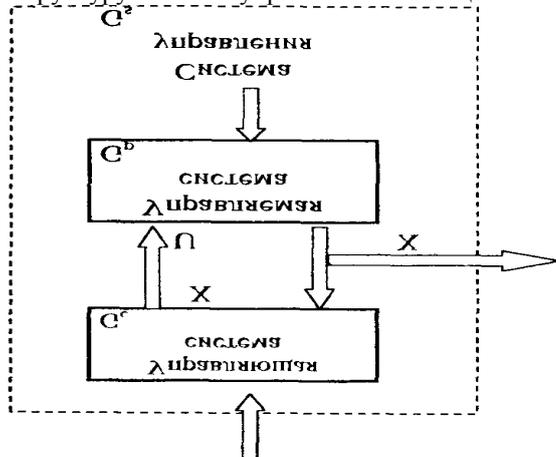


Рис. 1 Структура и связи системы управления (обобщенный вид)

Управляющая система  $G_c$ , – характеризуется  $m$ -мерным вектором управления:

$$U(t) = (u_1(t), u_2(t), \dots, u_m(t))^T, \quad (1)$$

где  $\mathbf{u}_i(t)$ , - элементы вектора управления управляющей системы. Управляемая система  $\mathbf{G}_p$  в совокупности с управляющей системой  $\mathbf{G}_c$  образует систему управления, изображенную на рис. 1 пунктирной линией и представленную оператором  $\mathbf{G}_s$ . Управляемая система находится под воздействием возмущения  $L$ -мерного вектора:

$$\mathbf{Z}(t) = (z_1(t), z_2(t), \dots, z_l(t))^T, \quad (2)$$

где  $z_i(t)$ , - элементы вектора состояния системы управления  $\mathbf{G}_s$ .

На управляющую систему  $\mathbf{G}_c$  подается в общем случае  $n$ -мерный вектор задания:

$$\mathbf{R}(t) = (r_1(t), r_2(t), \dots, r_n(t))^T, \quad (3)$$

где  $r_i(t)$ , - элементы вектора задания управляющей системы  $\mathbf{G}_c$ . В соответствии с этим вектор управления  $\mathbf{U}(t)$  формируется в зависимости от изменений значения рассогласования:

$$\mathbf{E}(t) = \mathbf{R}(t) - \mathbf{X}(t), \quad (4)$$

где  $\mathbf{E}(t) = (e_1(t), e_2(t), \dots, e_n(t))^T$ , (5)

представляет собой  $n$ -мерный вектор как функция  $\mathbf{U}(t) = \mathbf{F}(\mathbf{u})(\mathbf{E}t)$ .

Вполне очевидно, что система управления должна взаимодействовать с управляемой системой, называемой иначе *объектом управления*.

На теоретико-множественном уровне систему можно представить следующими обобщенными моделями:

$$\begin{aligned} \text{СУ} &= \text{Эл} \text{ U } \text{Св}, \\ \text{Эл} &= \text{ЭлO} \text{ U } \text{ЭлY}, \end{aligned} \quad (6)$$

где  $\text{ЭлO} = \{\text{ЭлO1}, \text{ЭлO2}, \dots, \text{ЭлOm}\}$  –  $m$ -мерное множество элементов объекта;

$\text{ЭлY} = \{\text{ЭлY1}, \text{ЭлY2}, \dots, \text{ЭлYn}\}$  –  $n$ -мерное множество элементов управления;

$\text{Св} = \{\text{Св1}, \text{Св2}, \dots, \text{Свk}\}$  –  $k$ -мерное множество элементов связей.

*Элементами Эл1* ( $i = 1, 2, \dots, m+n$ ) называются атомарные, то есть неделимые, части СУ. Каждый элемент находится под влиянием входных воздействий и, в свою очередь, формирует выходные воздействия (рис.2).



Рис. 2 Структурная схема элемента

*Входным воздействием  $e(t)$* , или входом, называется воздействие, поступающее на вход элемента от другого элемента или совокупности элементов системы.

*Выходным воздействием  $x(t)$* , или выходом, называется воздействие, вырабатываемое элементом на его выходе.

Реально практически любая система находится под влиянием возмущений.

Возмущающим воздействием  $z(t)$  называется воздействие на элемент от внешней среды.

В общем случае каждый элемент перманентно находится в некотором движении, то есть в динамическом режиме. В каждый же отдельный момент времени  $t$  элемент может характеризоваться некоторым конкретным состоянием, которое можно представить в виде:

$$\mathbf{X}(t) = \mathbf{F}_e(e(t)), \quad (7)$$

где  $\mathbf{F}_e$  – функция, описывающая поведение элемента в зависимости от входного воздействия.

Свойства каждого элемента могут быть описаны статическими и динамическими характеристиками.

*Статической характеристикой* элемента называется зависимость между выходом и входом элемента в установившемся режиме.

*Динамической характеристикой* элемента называется зависимость во времени выхода элемента, вызванного единичным фиксированным изменением входного воздействия.

Многообразие природы, характеристик и особенностей управляемых систем, условий их функционирования, наряду с многообразием структур систем управления, предопределяет при выбранных структурах и множество различных законов управления. Однако во всех случаях необходимо обеспечивать две основные характеристики любого управления – устойчивость и качество системы управления.

Понятие устойчивости системы управления является фундаментальным. В экономике обычно рассматривается устойчивость равновесия и устойчивость движения системы.

Устойчивость системы – это необходимое, но не достаточное условие эффективного функционирования системы управления. Система должна характеризоваться еще определенным качеством. *Качество управления* – это свойство системы управления, которое определяется:

- характеристиками процесса движения системы к заданному целевому состоянию;
- степенью достижения заданного целевого состояния. Оно определяется степенью рассогласования между требуемым и фактическим состоянием системы.

Для системы управления, структура которой приведена на рис. 1., рассогласование определяется соотношением:

$$\mathbf{E}(t) = \mathbf{R}(t) - \mathbf{X}(t, \mathbf{U}(t)), \quad (8)$$

где учтено, что состояние системы зависит от функции управления  $\mathbf{U}(t)$ .

Установление сравнительного качества систем на основании определения функции рассогласования  $E(t)$  весьма затруднительно. В связи с этим применяются *функционалы* для оценки качества систем, представляющие собой некоторые интегральные формы от функции рассогласования:

$$V = F_1, (E(t), U(t)), \quad (9)$$

где учтена зависимость рассогласования от функций управления  $U(t)$ .

Задачей управляющей системы, как отмечалось выше, является обеспечение ее функционирования из условия выполнения всех поставленных перед системой требований. Задачи системы должны решаться также и в условиях различных возмущений, действующих на управляемую систему как извне, так и изнутри. Поэтому возникает необходимость более подробно остановиться на поведении некоторой системы в этих условиях.

Пусть на некую систему воздействует ряд внутренних управляемых переменных параметров  $X, Y, Z$  и некоторые неуправляемые переменные внешней среды  $U, V$  и  $W$  (количество параметров может быть разным и не обязательно одинаковым). Вполне естественно предположим, что под их воздействием система будет переходить в иное, отличное от первоначального, состояния.

Если допустить, что переменные  $U, V$  и  $W$  изменяются в определенных пределах и система под их давлением адаптирует, то есть при любом (ограниченном в определенных пределах) возмущении внешней среды управляя переменными  $X, Y, Z$  система переходит в стабильное состояние, то можно потребовать, чтобы она переходила в одну и ту же систему и в одно и то же состояние (несмотря на изменения внешних переменных, определяемого параметрами  $X, Y, Z$ ).

Дискретные параметры  $X, Y, Z$  и  $U, V$  и  $W$  можно считать непрерывными, а сами переменные – функциями времени, например,  $X_1(t), X_2(t), \dots, X_n(t)$ .

Состояние системы в момент времени  $t$  есть совокупность численных значений  $X_1(t), X_2(t), \dots, X_n(t)$ , а переход можно рассматривать в течение малого промежутка времени  $\Delta t$ .

Линия поведения определяется последовательностью состояний и временных интервалов между ними. Две линии поведения идентичны, если равны все соответствующие состояния, временные интервалы и последовательность состояний.

Если начальное состояние обозначить как  $X_1^0, X_2^0, \dots, X_n^0$  при  $t = t_0$ , то система, определяемая параметрами, представляется в виде

$$\begin{aligned} X_1 &= F_1 (X_1^0, X_2^0, \dots, X_n^0; t - t_0) \\ X_2 &= F_2 (X_1^0, X_2^0, \dots, X_n^0; t - t_0) \\ &\dots\dots\dots \\ X_n &= F_n (X_1^0, X_2^0, \dots, X_n^0; t - t_0), \end{aligned} \quad (10)$$

где  $F_i$  является обозначенными функциями своих аргументов. При  $t = t_0$ , получают начальное состояние, то есть

$$F_i = (X_1^0, X_2^0, \dots, X_n^0) = X_i^0 \quad (11)$$

Пусть за время  $t'$  начальное состояние  $X^0$  перешло в состояние  $X'$ , а система с состоянием  $X'$  перешла в состояние  $X''$ .

Если из состояния  $X^0$  совершить переход сразу в  $X''$ , соответствующего времени  $t' + t''$ , то линия поведения системы должна получиться той же самой, то есть

$$X'' = F_i (X_1', \dots, X_n'; t'') = F_i (X_1^0, \dots, X_n^0; t' + t''), \quad (i=1, 2, \dots, n)$$

но  $X_i' = X_i' = F_i (X_1^0, \dots, X_n^0; t')$ , поэтому  $F_i [F_i (X^0, t') \dots F_n (X^0, t'); t''] = F_i (X_1^0, \dots, X_n^0; t' + t'')$  или  $(F(F) = F)$ .

Теперь можно утверждать, что для того, чтобы  $X_1, \dots, X_n$  была системой и не выводилась в другую,  $X_i(t)$  должны удовлетворять системе дифференциальных уравнений:

$$\left\{ \begin{aligned} dx/dt &= f_1 (x_1, \dots, x_n) \\ &\dots\dots\dots \\ dx/dt &= f_n (x_1, \dots, x_n). \end{aligned} \right. \quad (12)$$

Выражение (12) можно представить в виде:

$$Dx_i/dt = f_i (x_1, \dots, x_n). \quad (13)$$

Действительно,  $x_i = F_i (x^0, t)$ . Это состояние за малое время  $dt$  переходит в состояние  $F_i (x, dt)$ . За весь промежуток  $t+dt$ , которое образуется путем перехода из  $F_i (x^0, t)$ , поэтому

$$F_i (x^0, t+dt) = F_i (x, dt), \quad (14)$$

то есть использован тот же принцип: система переходит в нее саму.

Из выражения (14) по формуле Тейлора получаем:

$$F_i (x^0, t) + dt F_i' (x^0, t) = F_i' (x, 0) + dt F_i' (x, 0) \quad (15)$$

где  $F_i' (x^0, t) = \partial/\partial t F_i (x^0, t)$ ,  $F_i' (x, 0) = \partial/\partial t F_i (x, t)$  при  $t=0$ .

Так как  $F_i (x^0, t) = F_i (x, 0) = x_i$ ,  $F_i' (x^0, t) = F_i' (x, 0)$ , поэтому получаем, по сути выражение (13):

$$dx_i/dt = \partial/\partial t F_i (x^0, t) = F_i' (x^0, t) = F_i' (x, 0), \quad (16)$$

где  $F_i' (x, 0) = f_i(x)$ .

Система, переходящая в саму себя называется линейной, если функции  $f_i(x)$  – линейные, то есть (13) такого вида

$$dx_i/dt = A_i x_1 + B_i x_2 + C_i x_n. \quad (17)$$

Теперь возникает необходимость учета внешних неуправляемых переменных, которые по своей сути являются случайными величинами. Для этого необходимо считать  $f_i(x_1, \dots, x_n)$  случайными функциями, а это для системы (17) сводится к случайным коэффициентам  $A_i, B_i, \dots, C_i$ .

Поставим задачу:  
элементы матрицы

$$\begin{pmatrix} A_1, B_1, \dots, C_1 \\ A_2, B_2, \dots, C_2 \\ \dots \\ A_n, B_n, \dots, C_n \end{pmatrix}$$

порядка  $n$  на  $n$  являются вещественными числами, случайно выбранными из генеральной совокупности с заданным распределением.

Требуется найти вероятность того, что все вещественные числа матрицы имеют отрицательные вещественные части (чтобы система (17) была устойчива).

Для решения задачи можно поступить так: переменные  $U, V, W \dots$  под видом параметров  $a_1, a_2, \dots, a_n$  впустить в систему (13), тогда

$$dx_i/dt = f_i(x_1, \dots, x_n, a_1, a_2, \dots, a_n), \quad (18)$$

где  $a_i$  – случайные числа.

Теперь можно по известным схемам математической статистики исследовать систему (18) на устойчивость.

Таким образом, если резюмировать математические рассуждения с точки зрения экономиста-управленца, можно отметить следующее:

Таким образом, если резюмировать математические рассуждения с точки зрения экономиста-управленца, можно отметить следующее:

- раскрывает сущность устойчивой работы системы (организации) и позволяет глубже уяснить механизм потери и восстановления устойчивости за счет перехода системы «в саму себя», то есть носит имманентный характер;
- система, в лице которой выступает организация (или ее фактически достигнутые показатели, под воздействием факторов внешней среды может отклоняться от существующего положения устойчивой работы системы, связанной с достижением цели;
- управляющие воздействия, направляемые на внутренние переменные параметры могут противостоять внешним возмущениям, адаптировать систему и восстанавливать ее устойчивость, то есть возвращать систему в прежнее состояние.

Возникающие по разным причинам отклонения начальных условий от их расчетных значений в литературе часто называют *начальными возмущениями* или *помехами входа*.

Влияние начальных возмущений на характеристики движения системы (траектории точек показателей) может быть двояким. Если при достаточно малых начальных возмущениях какая-нибудь из малых характеристик во все последующее время мало отличается от того значения, которое она должна иметь в невозмущенном движении, то движения системы по отношению к этой характеристике называют *устойчивым* [8].

Если при столь угодно малых, но не равных нулю начальных возмущениях данная характеристика со временем будет все более и более отличаться от значения, которое она должна иметь в невозмущенном движении системы по отношению к этой характеристике называют *неустойчивым*.

Замечательным свойством устойчивых систем является их способность восстанавливать исходное (или близкое к нему) состояние (режим) после снятия возмущающих факторов или при внутреннем противодействии управляемых факторов. Иначе говоря, управляемая система может или приспособляться к вредным возмущающим воздействиям и идти к поставленной цели, или успешно противодействовать им.

Строго говоря, параметры состояния даже относительно устойчивых систем не являются абсолютно фиксированными. Часто они испытывают малые собственные колебания (осцилляции) или флуктуации, зависящие от случайных факторов, которые хорошо определяются методами статистики и теории вероятностей. Простейшей мерой флуктуаций служит ее дисперсия, то есть среднеквадратичное отклонение максимальной амплитуды колебаний. Для более детальной характеристики флуктуаций необходимо знать функцию распределения их вероятностей, что, в принципе, так или иначе особых трудностей не вызывает.

Сложность заключается в другом. Весьма сложно, к примеру, определить допустимые отклонения (амплитуды) этих колебаний, как для всей системы, так и отдельных ее показателей (параметров), которые для каждой организации сугубо индивидуальны. Хотя априори известно, что может происходить с организацией, подвергнутой воздействиям внешней среды.

При положительном воздействии (что случается весьма редко), система может носить характер экономического роста, благодаря которому она может перейти в новое благоприятное состояние, что потребует повышенный расход располагаемых ресурсов, что, в свою очередь, опять же не всегда благоприятно для организации, имеющей их ограниченное количество.

Кроме того, существует еще две причины, которые могут говорить о сомнительной выгоде такого положения. Это, во-первых, то обстоятельство, что рост продуктивности системы может привести к рыночному избытку товара, то есть, снижению на него цены, которое не всегда выгодно предприятию, превышению потребительского спроса или затовариванию складских помещений готовым товаром.

Во-вторых, быстрый краткосрочный рост даже при исключении двух предыдущих сценариев, – не всегда благо. Многие фирмы, предпочитавшие быстрый рост, получали взамен долгосрочное разорение [9].

При негативном воздействии внешней среды (или превышении ее силы над возможностями организации) происходит падение кривой производственной функции (спад продуктивности), которое заставляет систему (организацию) мобилизовать внутренние резервы на ее возврат в запланированный режим работы (график производственной функции, например), что влечет за собой дополнительные затраты времени и средств.

Если у системы (организации) не хватает ресурсов для достаточного противодействия внешним воздействиям (угрозам) или последние резко возрастают на каком-то этапе, то организация может занять качественно новое положение, отличное от запланированного, но позволяющее фирме в новом статусе удержаться «на плаву». В этом случае может быть несколько стандартных приемов: «отсечение лишнего», реструктуризация, сокращение производства, персонала и т.п. но в любом случае изменение статуса требует трансформации разработанных стандартов (планов), правил, тактики и политики фирмы.

При дальнейшем нарастании угроз или резком наступлении кризисных ситуаций, когда в системе происходят значительные деструктивные изменения, организация может оказаться в тяжелом и затяжном кризисе, от масштабов которого зависит жизнь организации, приводящая чаще всего фирму к банкротству. Кризис в этом случае может быть преодолен, как правило, только внешними воздействиями: уменьшением негативного давления или санационными мерами.

И, наконец, может возникнуть крайняя ситуация, когда достаточно даже небольшого возмущения внешней среды или продления времени пребывания предприятия в предыдущей стадии, которых будет достаточно, чтобы система перестала существовать.

Конечно, рассмотренные процессы развития событий могут происходить и по другому сценарию – быстрее, медленнее, дискретно или непрерывно. Важно не это. Важны меры противодействия этим и подобным явлениям. Нужны новые знания и практические подходы и приемы их недопущения и преодоления.

Хорошо, когда есть деньги. Тогда и проблемы легче решать. Нужно только по-умному ими распорядиться и успех непременно придет. Но когда их нет ни у предприятий, ни у государства выход напрашивается только один. Научиться управлять. Только экономически грамотное управление, организационно-экономические методы и подходы, в настоящее время, способны улучшить работу организации, компаний, регионов и в целом страны.

Грамотное использование управляемых переменных, как показали приведенные исследования, вполне способны противостоять агрессивным воздействиям внешней среды. Для этого, конечно, надо продолжить исследования в этом направлении. Но и имеющий опыт и знания, которое накопила наука и практика, должны в полной мере найти применение на нашем, еще «живом» производстве. Тут тоже есть резервы. Это и неиспользованный научный потенциал высшей школы, и совет директоров регионов, который вполне по силам создать под эгидой местного, регионального руководства и, который мог бы работать по забытому принципу повышения квалификации руководящих работников, и, наконец, консалтинговые службы, в том числе, консалтинговый центр, недавно созданный при ТНУ им. В.И. Вернадского по инициативе опытных ученых, в том числе, и экономистов управленцев, прошедших солидную стажировку за рубежом.

## Литература

1. Василенко В.А., Узунов В.Н. Система менеджмента. Т.2. Симферополь, ИЭУ, 2000. С. 370
  2. Smith R.I. Strategic Management and Planning in the Public Sector, Longman / Ciril Service Collade, Harloy, 1994. P. 278.
  3. Ansoff H.I. Comment on Henry Mitzbergs “Rethinking strategic planning”, Long Range Planning, vol. 27, 1994, № 3, p.p. 31-32
  4. David Boddy, Robert Ration. Management An introduction. Prentice – Hall Europe. London, New York, Sydney, Tokyo, Paris. – 1998, p.521
  5. Ослуна А. Реструктуризация предприятий начинается с менеджера // Киевские ведомости. – 1995.- 8 сентября.
  6. Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации / Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998, с. 228
  7. Широков Л.А. Исследование систем управления. Том 1. Структурное и информационное моделирование систем управления. – МГИУ, 1999, с. 123
  8. Советский энциклопедический словарь. – М.: Сов. Энциклопедия, 1984
- Мескон М., Худоури А., Альберт М. Основы менеджмента. М. «Дело», 1994., с.700 (с. 278)