

мом, т.е. признанием важности факта получения прибыли и возможностей развития, все более значимое место отводится способам ее получения и оценке последствий экономической деятельности. Экономика все чаще приобретает экологическое и этическое содержание. Нравственные нормы экономических отношений («стыдно работать плохо»), этические корпоративные кодексы, значимость имиджевой составляющей говорят о необходимости «этичной» экономики. Современный менеджмент становится более гуманным. Ориентация на человека и знание человека — так можно определить эти требования к менеджменту. Отсюда следует необходимость интеллектуализации экономико-управленческой деятельности и понимания того, что сегодня время и знания через человеческий фактор являются основными критериями и условиями экономического богатства.

Экономическое мировоззрение является основой для формирования экономической идеологии как системы устойчивых во времени и в пространстве общественных представлений о целях, способах их достижения и ценностях экономической деятельности человека. Сегодня эта задача чрезвычайно актуальна, она имеет общественно-государственную и национальную значимость, потому что реальный суверенитет и независимость достигаются только на основе экономического суверенитета и независимости.

*В.В. Примшиц, канд. экон. наук, доцент
БГЭУ (Минск)*

ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Необходимость осуществления стратегических изменений вытекает из понимания сущности кризисной ситуации и наличия трех вариантов управления развитием таких событий в организации, а именно: предупреждение кризисных ситуаций при формировании и реализации стратегии, сознательная провокация кризиса во внешней и внутренней среде и реактивное воздействие на осложнение ситуации на рынке.

Управление стратегическими изменениями основано на системной диагностике кризисных явлений. В условиях неопределенности внешней среды на первом этапе целесообразно использовать стандартные подходы: определение контрольных значений по ряду показателей деятельности организации, а затем сравнение текущих результатов с долгосрочными планами; мониторинг «слабых» сигналов, характеризующих будущее изменение рыночной ситуации. Принимая во внимание, что результаты редко соответствуют плановым показателям, организациям приходится создавать дополнительные резервы для устранения возникающих проблем. В условиях неопределенности разрыв между стратегией и результатами может стать непреодолимым препятствием для дальнейшего роста.

Поиск закономерностей, научное определение путей развития, последствий реализации принимаемых решений практически напрямую зависят от правильности определения тенденций экономической ситуации, включающей анализ рыночных тенденций, конкуренции (влияние поставщиков и потребителей, возможность появления новых конкурентов, изменение объемов реализации товаров-заменителей и собственно уровень конкуренции внутри стратегической группы конкурентов). При этом необходимо выявить действительно существенные тенденции и устранить случайные факторы, определить источники, создающие неопределенность. Механизм выявления нестабильности и состояния кризиса может включать использование формализованных методов, основанных как на экстраполяции, экспоненциальном сглаживании, усреднении отклонений и др., так и на экспертной оценке тенденций.

В то же время не всегда точная оценка ряда показателей является значимой для принятия управленческого решения. В условиях нестабильности качественное понимание выявленных тенденций может быть достаточным для внесения изменений. Ранжирование контрольных показателей по важности принятия корректирующего стратегического решения и степени детализации оценки таких показателей позволит сконцентрировать внимание на ценностных характеристиках организации.

Провокацией кризисных явлений может стать планирование временного отказа от производства некоторого вида продукта и отслеживание контрольных показателей на уровне «точки невозврата», что будет способствовать концентрации дополнительных усилий по поиску инновационного решения.

Реализация стратегии предполагает выход на качественно новый уровень развития, повышение ценности организации, что собственно и является основной целью принятия как стратегических, так и тактических решений.

Факторами повышения ценности могут стать рост доходов организации, снижение производственного или финансового риска, повышение уровня эффективности ее работы в результате принятия верных решений. Наибольшего результата можно достичь при использовании инновационных подходов в системе планирования стратегических изменений, а именно: объединение в одном подразделении (центре) таких процессов, как мониторинг и анализ среды, оценка ситуации, определение стратегических целей и формирование стратегических решений развития организации. Постоянное отслеживание изменений внешней среды позволит упреждать или адекватно реагировать на возникновение кризисных явлений в организации и самим формировать определенную предсказуемость среды.