

УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ НАУКОЕМКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Рассмотрены возможности управления кризисными ситуациями как детальный контроль способности управления промышленным наукоемким предприятием в особых условиях. Структура модели системы управления кризисными ситуациями предложена на основе трех уровней (уровень ресурсов знаний, уровень управленческих процессов и организационный уровень) с целью обеспечения нового механизма управления предприятием, имеющим дело с кризисом.

Ключевые слова: кризис предприятия, управление кризисными ситуациями, управление знаниями, система управления кризисными ситуациями, цикл развития кризиса

Розглянуті можливості управління кризисними ситуаціями як детальний контроль здатності управління промисловим наукоемким підприємством в особливих умовах. Структура моделі системи управління кризисними ситуаціями запропонована на основі трьох рівнів (рівень ресурсів знань, рівень управлінських процесів і організаційний рівень) з метою забезпечення нового механізму управління підприємством, що має справу з кризою.

Ключові слова: криза підприємства, управління кризисними ситуаціями, управління знаннями, система управління кризисними ситуаціями, цикл розвитку кризи

The article deals with a precise inspection on all levels of knowledge-intensive industrial enterprise as one of the possible models of crisis management under special circumstances. The structure of model has been divided on the three subgroups (knowledge source level, management process level and organizational level) this structured model is aimed to provide a new mechanism of crisis management at the enterprise.

Key words: enterprise crisis, crisis management, knowledge management, crisis management system, crisis life cycle

Постановка проблемы

Кризис, который затрагивает существование и развитие предприятия, является наихудшим врагом предприятия. При неопределенной ситуации рыночной среды кризис может нагрянуть когда угодно и где угодно. В последние годы некоторые известные предприятия быстро разорились из-за неверного антикризисного управления, как например: судостроительные заводы Николаевской области – Черноморский судостроительный завод, судостроительный завод имени 61 Коммунара, судостроительный завод «Океан» и др. Тем не менее, другие компании при кризисе развиваются, примером чего может служить градообразующее в настоящее время государственное предприятие «Научно-производственный комплекс газотурбостроения «Зоря»-«Машпроект» (г. Николаев).

Кризис дает менеджерам, управляющим компаниями, неприятный урок. Поэтому выживание промышленных предприятий во многом определяется уровнем знаний управления кризисными ситуациями.

Анализ последних исследований и публикаций

Эффективные методы и теория управления кризисными ситуациями привлекают внимание многих украинских и зарубежных ученых. В ряде публикаций [1 – 4] авторы изучают антикризисное управление со многих позиций. Включение знаний в антикризисное управление является еще одним продвижением в исследовании. Однако исследование управления знаниями в антикризисном управлении все еще находится на начальном уровне, что диктует необходимость его

большого исследования. Применение управления знаниями к антикризисному управлению имеет большое значение и для предприятий и для теоретических исследований.

Цель статьи

Разработка и анализ моделей и методов управления кризисными ситуациями на промышленных наукоемких предприятиях с позиции управления знаниями.

Изложение основного материала исследования

Кризис предприятия – это явление, которое угрожало или будет угрожать организации [5]. Он может угрожать безопасности сотрудника или нести неблагоприятную пропаганду репутации продукции и корпоративного имиджа, что может в дальнейшем привести предприятие к резкому падению.

В этой работе кризис поделен на пять периодов: период предупреждения, период вспышки, период применения, период оценки и период восстановления.

Период предупреждения

Перед вспышкой кризис всегда “таится” на предприятии. Ключевой точкой антикризисного управления является предупреждение. Основная задача – это приобретение и сохранение знаний. Происхождение знаний включает базу знаний, знания внешней среды и новую организацию интеллектуальных ценностей, таких как информация о признаке, информация об истории кризиса, интервенционная стоимость, познавательная информация, информация об окружении, информация о подготовленности, направление знаний и интеллектуальная информация.

Периоды вспышки и применения

Из-за наносимого вреда и его последствий кризис считается большим ударом предприятию. Из-за высокой скорости и эффективности передачи сообщений по интернету и СМИ предприятия, особенно известные, легко становятся центром событий. Негативные комментарии ухудшают ситуацию, и поэтому необходимо, чтобы руководство вовремя приняло надлежащее решение. Основная важность знаний в кризисных ситуациях состоит в предоставлении оснований для правильного решения. Применив явно заданные знания из базы данных и неявные знания экспертов, менеджеры могут принять более эффективное и умелое решение. Исходя из исследований, основные знания кризисной ситуации включают ситуационную информацию, информацию о ресурсах, протокольную информацию,

стратегическую информацию, информацию об ущербе. Кризисные экспертные системы, форумы, ПО коллективного пользования, блоги и сбор данных – основные пути получения этого типа знаний.

Периоды оценки и восстановления

После того как кризис закончился, возникает потребность в профессиональных знаниях для оценки полноты выполнения регулирующих событий. Для этого необходимо собрать информацию об ущербе и информацию по управлению.

Информация об ущербе включает сведения про финансовые и производственные потери, потерю имиджа, уход клиентов и т.д. Информация по управлению отображает ответственность каждого подразделения в управлении кризисными ситуациями, а также сведения о процессе управления, методах управления, исследованиях и усвоенных уроках. Управление в кризисных ситуациях формирует сложную суперсеть, которая включает персональную сеть, сеть обмена знаниями и сетевую схему процесса. Персональная сеть главным образом относится к менеджерам, которые составляют организационную систему предприятия. Организационная система определяет структуру и функцию этой сети. Сеть обмена знаниями включает неявное знание экспертов и явно заданные знания в базе данных. Управление в кризисных ситуациях, основанное на знаниях, сокращает неопределенности в процессе управления, оказывая поддержку для принятия решений. На основе трехуровневой суперсети мы подразделяем управление кризисными ситуациями на три уровня, которые организуют уровень управления кризисными ситуациями, уровень ресурсов знаний о кризисе и уровень процесса управления в кризисных ситуациях с учетом применения этих знаний.

Уровень процесса управления в кризисных ситуациях, основанный на знаниях, устанавливает функциональную подсистему согласно содержанию деятельности и потребности знаний каждого периода жизненного цикла. В процессе управления накапливается много информации о кризисе. Организация управления в кризисных ситуациях на организационном уровне осуществляет все управленческие процессы. Все они образуют системную структуру антикризисного управления на предприятии с позиции применения знаний (рисунок).

Система эффективного раннего предупреждения контролирует и защищает от наступления кризиса. В нормализованном периоде промышленное предприятие имеет свою собственную систему управления знаниями для поддержания компетенции среди предприятий.

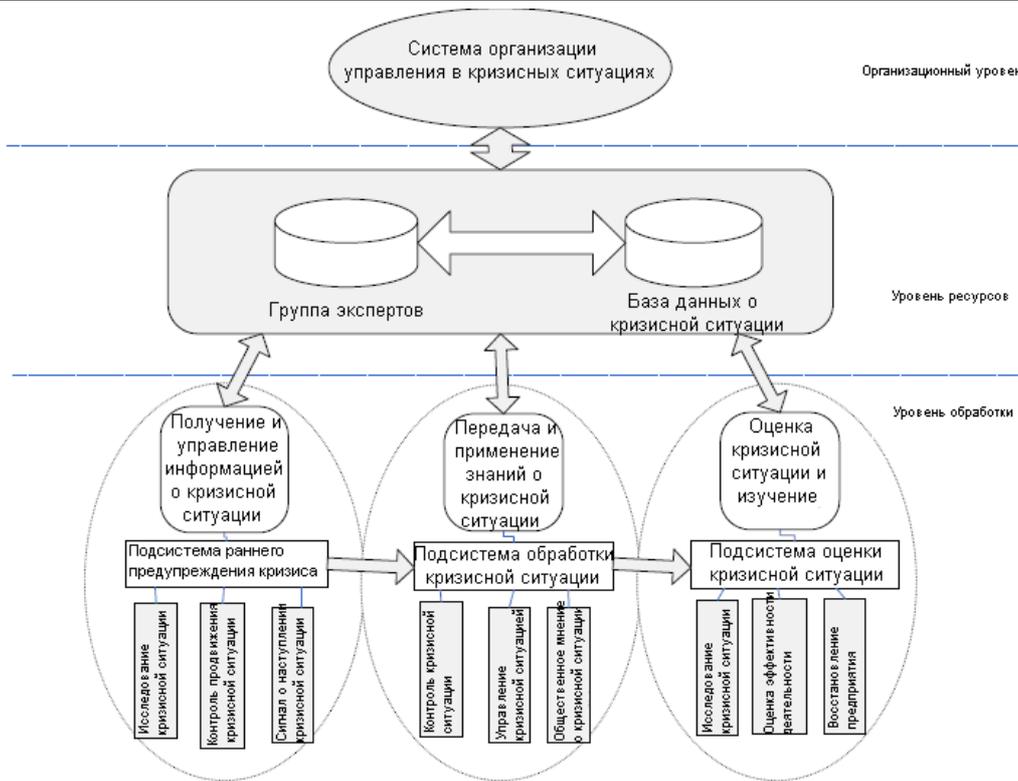


Рисунок. Структурная схема системы антикризисного управления на предприятии на основе потребности знаний

Основной функцией модуля исследования кризисной ситуации является изучение и собрание знаний извне и изнутри, наполнение базы знаний, подготовка ресурса знаний для управления кризисом. Знания извне включают анализ случаев кризисных ситуаций, спрос, мониторинг и общественный имидж предприятия; знания изнутри предприятия включают состояние производства, уроки пройденного кризиса, культуру предприятия, опыт эффективной деятельности предприятия и т.д. Основываясь на знаниях, предприятие может обучить персонал предприятия определять кризисную ситуацию и повышать чувствительность к ней. Для преодоления кризисной ситуации необходимы разные ресурсы преодоления кризиса, которые включают кадровые, финансовые, материальные и информационные ресурсы. Анализируя знания о кризисной ситуации, менеджеры могут усовершенствовать определенный режим, необходимый в кризисной ситуации, или установить новую схему управления. Группа управления кризисной ситуацией и ресурсы преодоления кризиса составляют модуль развития управления кризисной ситуацией.

Основной задачей модуля развития управления кризисной ситуацией является погашение «вспышки» кризисной ситуации перед «разгоранием».

Эксперты определяют показатель кризисной ситуации согласно базе знаний, а затем определяют кризисную ситуацию путем сопоставления информации о кризисе с показателем кризисной ситуации. Идентификация кризисной ситуации вместе с оглашением информации о кризисной ситуации образуют модуль предупреждения о кризисной ситуации. Точный предупредительный сигнал модуля, оповещающего о кризисе, является очень важным инструментом для своевременного определения кризисной ситуации для обработки.

При вспыхивающей кризисной ситуации специалисты из группы по управлению кризисными ситуациями должны немедленно запустить подсистему антикризисного управления и изо всех сил стараться не допустить кризис. Управление и обработка кризисной ситуации и отношение к ней общественности – это три важных функциональных модуля подсистемы обработки кризисной ситуации. Когда модуль, предупреждающий о кризисной ситуации, получает один из ее признаков, транслируется и объявляется информация о кризисной ситуации. При этом своевременно запускаются и взаимодействуют между собой три функциональных модуля в подсистеме обработки кризисной ситуации, имея общую цель устранить кризис. Главным образом осуществляют передачу и применение в области знаний звенья управления знаниями. Основной задачей модуля, управляющего

кризисной ситуацией, является анализ источника кризиса и определение вреда и последствий, которые могут произойти [7]. Менеджеры пытаются прервать продвижение кризиса и предотвратить негативные последствия кризисной ситуации. Наличие хорошо управляемой подсистемы обработки кризисной ситуации является предпосылкой выхода предприятия из затруднительной ситуации с малыми потерями. Взаимная связь между принимающими решение лицами и группой управления в кризисной ситуации – это гарантия круговорота знаний и информации, исключая кризисную ситуацию за самое короткое время.

Анализ кризисной ситуации главным образом состоит из оценки работы, рациональной стратегии развития предприятия с разработкой концепции реструктуризации, основанной на знании перспективных областей предпринимательства, использовании проверенных на практике достижений менеджмента (гибкие системы планирования, программно-целевой подход, инновации в области управления персоналом и др.). Оценка работы в кризисной ситуации – это детальное оценивание пройденного кризиса. Предприятие должно подробно проанализировать систему управления в кризисной ситуации, включая все факторы. Убытки в кризисной ситуации включают риски ущербов и потерь материальных ценностей, таких как финансовые средства, снижение объема продаж и выпуска продукции, а также потери нематериальных ценностей, таких как репутация компании, доверие клиентов, трудовая дисциплина. Целью оценки работы являются проверка эффективности управления в кризисной ситуации и получение опыта в применении использованных знаний для предотвращения следующей кризисной ситуации.

Важные моменты в исследовании кризисной ситуации – научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций, качество управленческих решений, оперативность и гибкость управления в кризисной ситуации. Повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т. е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования [8]. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

Выводы

На сегодняшний день многие украинские предприятия находятся либо в предкризисном состоянии, либо уже на стадии несостоятельности.

Сложившаяся на таких промышленных предприятиях критическая ситуация резко осложняет экономическое и социальное развитие страны, ухудшает возможности выхода предприятий из кризиса.

В неопределенной рыночной ситуации знания становятся все более и более важными, теория и методы управления знаниями, которые применяются в антикризисном управлении на промышленном предприятии, находят свое применение и позволяют накапливать драгоценный опыт. Этот путь открывает горизонты для нахождения нового способа антикризисного управления, повышает рост эффективности антикризисного управления.

В ходе исследования изучены возможности управления в антикризисной ситуации на основе потребности знаний. Тем не менее, все больше теорий по управлению знаниями должны применяться для разработки более совершенных схем применения и стратегий в управлении кризисными ситуациями. Как применить управление знаниями, чтобы улучшить эффективность антикризисного управления – остается насущным вопросом, решая который, любое промышленное наукоемкое предприятие приобретает бесценный опыт.

Список литературы

1. Angela J Harris. *Lifeline: Call Centers and Crisis Management. Risk Management* – 2000. – P. 42-55.
2. Donald Moynihan. *Learning under uncertainty: Networks in Crisis Management. Public Administration Review* – 2008. – P. 350-365.
3. Louise K Comfort. *Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, Control. Public Administration Review* – 2007. – P. 189-197.
4. Carole Lalonde. *Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management. Organization Development Journal* – 2007. – P.17-29.
5. Wei-Tsong Wang, Salvatore Belardo. *Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management. Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences* – 2005.
6. Попов Р.А. “Антикризисное управление”. – М.: Высш. шк., 2003. – 429 с.
7. Фомин Я.А. “Диагностика кризисного состояния предприятия”. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 349 с.
8. Василенко В. *Антикризове управління підприємством. 2-ге вид.: навч. посіб.* – К.: Центр учбової літератури, 2005. – 504 с.

Статья поступила в редакцию 05.07.2013

Рецензент: д-р техн. наук, проф. К.В. Кошкин, Национальный университет кораблестроения, Николаев.