

## **СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В СФЕРЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**

Вершинина А.В.

*Уфимский государственный нефтяной технический университет*

*При решении проблем обеспечения экономической безопасности предприятий актуальным является проведение ситуационного анализа. Определяются составляющие ситуационного подхода, основные управленческие функции. Рассматриваются основные методы, этапы проведения ситуационного анализа, методы прогнозирования, сравнения и выбора альтернативных решений.*

Ситуационный подход развился в результате попыток применения концепции важнейших школ управленческой мысли в реальных жизненных ситуациях. Его смысл в том, что не существует универсального подхода к решению различных задач: каждая проблема и ситуация требуют соответствующего подхода [1].

Ситуационный анализ позволяет, исходя из более глубокого понимания ситуации и динамики ее развития, разрабатывать и принимать более обоснованные управленческие решения, а также предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры по их предотвращению.

В связи с этим особенно актуальным является проведение ситуационного анализа при решении проблем обеспечения экономической безопасности предприятий реального сектора экономики, а также проблем, представляющих для них особую важность.

Основываясь на положениях общей теории систем, управление экономической безопасностью необходимо рассматривать как функцию указанной социально-экономической системы, направленной на сохранение заданного уровня безопасности населения, предприятий, территорий при внешних и внутренних воздействиях, а также обеспечение регулирования уровня безопасности системы и перевода ее в новое состояние с более высокими показателями безопасности.

Процесс управления, как правило, имеет непрерывный характер и может рассматриваться как серия последовательных взаимосвязанных действий, направ-

ленных на достижение определенных целей. Эти действия в теории управления принято называть управленческими функциями.

В интересах эффективной организации и осуществления процесса управления можно выделить ряд укрупненных последовательно выполняемых управленческих функций, имеющих относительную самостоятельность:

- анализ и оценка складывающейся ситуации;
- принятие решений, направленных на достижение главной цели;
- планирование;
- организация выполнения запланированных и вновь возникающих мероприятий и задач;
- организация взаимодействия органов управления и исполнительных структур, привлекаемых к выполнению мероприятий и задач;
- ресурсное обеспечение, мотивация и стимулирование, в том числе экономическое, работ по выполнению мероприятий и задач;
- контроль, оценка степени достижения поставленных целей, выявление проблем и определение путей их решения.

Все указанные управленческие функции объединяются и связываются в единый процесс управления такими действиями, как коммуникация и принятие решений.

В процессе анализа и оценки складывающейся обстановки и подготовки данных для принятия управленческих решений на всех уровнях целесообразно использовать метод ситуационного анализа, особенно на тактическом уровне.

Считается [2], что ситуационный подход на сегодняшний день является одним из наиболее перспективных в современной науке об управлении. Он включает в себя элементы системного анализа и позволяет наряду с целостным видением и полным представлением об объекте управления и его функционировании осуществлять эффективное управление конкретной ситуацией и принимать адекватные ей решения.

Ситуационный анализ – это своеобразный «срез» того положения, в котором на момент проведения анализа находится предприятие. Проведение ситуационного анализа позволит руководству предприятия четко представить истинное положение дел на предприятии, выявить угрозы его развитию, сделать прогноз

состояния, наметить перспективные направления развития основной хозяйственной деятельности, разработать мероприятия в области обеспечения своей экономической безопасности.

При ситуационном подходе обычно предусматриваются следующие действия:

- выбор и обоснование целесообразности применения в данном конкретном случае тех или иных технологий ситуационного анализа;
- интерпретация и оценка ситуации с выделением наиболее важных факторов и определение возможных последствий их изменения;
- прогнозную оценку возможных результатов реализации решений по различным альтернативным вариантам;
- принятие наиболее эффективного и выгодного в экономическом и других отношениях решения.

В соответствии с современными взглядами [2,3], технология ситуационного анализа должна включать элементы использования заранее разработанного банка возможных ситуаций для данного уровня управления, модели эталонных ситуаций, сценарии развития ситуаций при различных управляющих воздействиях, а также при их отсутствии.

Внедрение ситуационного подхода при обеспечении экономической безопасности предприятий предполагает создание технологий разработки сценариев, которые бы обеспечивали выработку наиболее эффективных решений в тех ситуациях, когда фактическая обстановка еще не до конца выяснена, когда потери и ущерб неизбежны и их необходимо свести к минимуму.

При реализации рассматриваемого подхода могут применяться различные методы:

- метод разработки согласованного мнения;
- метод, основанный на итеративном анализе, согласованиях и объединении независимых частных сценариев;
- метод матриц взаимовлияния и др.

Первый метод, по существу, сводится к выработке коллективного мнения определенных групп экспертов относительно развития ситуации в заданный период в будущем. Недостаток в том, что не в полной мере проводится системный

анализ вопросов взаимовлияния различных факторов, влияющих на динамику развития ситуации.

Второй метод заключается в разработке независимых сценариев по каждому из рассматриваемых аспектов ситуации, оказывающих существенное влияние на ее развитие в целом, и повторяющемся в итеративном процессе согласования этих сценариев. Недостаток метода состоит в еще слабой разработанности и методической обеспеченности процедур согласования сценариев.

Третий метод предполагает рассмотрение и анализ всевозможных комбинаций событий с учетом их распределения по различным признакам и взаимовлияния. Его реализация связана с трудностями получения большого количества оценок и корректной их обработки.

Необходимо отметить, что при проведении ситуационного анализа при обеспечении экономической безопасности предусматривается проведение анализа ситуации с определением основных действующих сил, взаимосвязей между действующими в системе факторами, необходимая детализация и структуризация ситуации, а также определение пространства параметров, характеризующих рассматриваемую систему: регион или предприятие. В каждый момент времени система с той или иной вероятностью может находиться в определенной точке этого пространства. Управляющие воздействия будут смещать положение системы и изменять вероятностные оценки, а в ряде случаев они будут направлены на предотвращение превышения пороговых значений некоторых параметров и сохранение местоположения системы в поле параметров.

В ситуационном анализе используется банк эталонных ситуаций: поиск возможных аналогов о ситуации. Если анализируемая ситуация близка к эталонной, то подготовка и принятие решения особого труда не вызовет. Если же ситуация не относится к числу эталонных, то из центральных задач ситуационного анализа выявляются основные факторы, определяющие развитие ситуации, производится оценка их сравнительной значимости. Одним из распространенных путей решения этой задачи считается метод «мозговой атаки». Этот метод широко применяется при проведении экспертиз.

«Мозговая атака» при проведении ситуационного анализа в сфере экономической безопасности может состоять из двух этапов. На первом этапе генери-

руются идеи, касающиеся оценки возможных путей развития ситуации и управляющих воздействий на нее, обеспечивающих достижение поставленной цели. На втором – происходит обсуждение этих идей, их оценка и выработка коллективных предложений на принятие управленческого решения в отношении обеспечения экономической безопасности региона или предприятия.

Управленческая деятельность в сфере экономической безопасности не возможна без проведения различного рода прогнозных оценок.

Прогнозирование необходимо, во-первых, для выявления и анализа ситуации, во-вторых, для оценки возможных результатов реализации решений по различным альтернативным вариантам, а также для получения представлений об ожидаемом ходе событий на всех этапах ситуационного анализа, подготовки и принятия управленческих решений.

Анализ современных подходов к прогнозированию показывает, что в сфере обеспечения экономической безопасности предприятий могут использоваться методы поискового и нормативного прогнозирования.

В основе поискового прогнозирования лежит ориентация на установление тенденций развития ситуации исходя из имеющейся информации и определение положения рассматриваемой системы в поле ее возможных параметров в заданные моменты времени. При этом могут учитываться управляющие воздействия. Предпочтение отдается использованию информации, имеющей количественные характеристики, позволяющей применять математические методы и модели и определять тенденции развития ситуации с указанием доверительных интервалов и возможных погрешностей. Также возможно применение интуитивных подходов и проведение экспертных оценок.

Нормативное прогнозирование имеет существенные отличия от поискового. В его основе лежит ориентация на те цели, к достижению которых стремится рассматриваемая система, т.е. на положение системы в поле ее возможных параметров. С точки зрения теории принятия управленческих решений при нормативном прогнозировании имеет место переход от более высокого уровня реализации определенной идеи к более низкому.

При решении проблем обеспечения экономической безопасности в последнее время получило развитие экспертное прогнозирование, ориентированное в

значительной степени на работу не только с количественной, но и с качественной информацией, когда данные представляются в виде вербальных описаний, получаемых непосредственно от экспертов.

При экспертном прогнозировании немаловажное значение придается ретроспективной информации, которой, как правило, широко владеют эксперты. Эта информация оказывается весьма полезной для выработки наиболее вероятных вариантов развития анализируемой ситуации. Альтернативные варианты решений образуют пространство возможных решений. Задача состоит в выборе наиболее предпочтительного варианта решения в условиях сложившейся ситуации и имеющихся ограничений ресурсного и иного характера. При этом возникает необходимость в учете большого числа факторов.

Для решения этой задачи в сфере обеспечения экономической безопасности региона или его предприятий можно воспользоваться некоторыми методами, осуществляющими многокритериальную оценку, сравнение и выбор альтернативных решений:

- метод «свертки», при котором рассчитываются значения единого комплексного критерия для каждого альтернативного варианта решения;
- принцип Парето, в соответствии с которым сопоставляются оценки альтернативных вариантов решений по нескольким критериям и отбрасываются «доминирующие» решения;
- лексикографический выбор, при котором отбор вариантов осуществляется сначала по наиболее важным критериям, а затем по менее важным;
- правило максимина, используемое при игровом подходе и реализующее стратегию гарантированного результата, когда выбирается вариант, дающий максимальный эффект при наименее благоприятных условиях;
- правила выбора, основанные на анализе функций полезности альтернативных вариантов.

Таким образом, ситуационный анализ идет от конкретных ситуаций, проблем, возникающих в реальной деятельности предприятия, которым должно быть принято управленческое решение. Технологии ситуационного анализа позволяют не ограничиваться принятием управленческих решений в случае возникновения угроз экономической безопасности. Они позволяют, основываясь на более глу-

боком анализе ситуаций, установлении тенденций, закономерностей и факторов, определяющих их развитие, более обоснованно принимать долговременные управленческие решения, вплоть до корректировки стратегических целей предприятия.

### **Литература**

1. Иваненко Т.Б., Юрский А.Д. Ситуационный анализ. – М.: Знание, 2000.
2. Левашов В. Устойчивое развитие общества: парадигмы, модели, стратегия. - М.: Академия, 2001.
3. Данилевский Ю.Г., Петухов И.А., Шибанов В.С. Информационная технология в промышленности. - Л.:Машиностроение, 1988.