

## НЕСТАНДАРТНЫЕ СИТУАЦИИ, ИХ ОСОБЕННОСТИ И КЛАССИФИКАЦИЯ

**В статье излагается сущность нестандартной ситуации, ее основные элементы и черты, причины возникновения. Представлена классификация и характеристика нестандартных ситуаций, возникающих на производственных предприятиях.**

Несмотря на то, что фраза «нестандартная ситуация» встречается довольно часто, в существующей литературе фактически отсутствует непосредственное ее понятие, соотношение объективных и субъективных сторон.

При развивающихся рыночных отношениях в России возникновение нестандартной ситуации на промышленном предприятии может привести к необратимым последствиям как на самом предприятии, так и в его окружении. Поэтому исследование нестандартной ситуации является достаточно актуальным.

На взгляд автора, нестандартную ситуацию можно охарактеризовать следующим образом.

Под *нестандартной ситуацией* в деятельности предприятия можно понимать любую проблемную ситуацию, вызванную как внешними (макроэкономическими, отраслевыми, социально-политическими и др.) факторами, так и факторами внутрифирменной среды (производственные процессы, финансовое состояние, маркетинг, трудовые ресурсы), затрудняющую функционирование предприятия в имеющемся качестве.

Основными причинами возникновения нестандартной ситуации являются:

**1. Спонтанность природных процессов и явлений, стихийных бедствий, в последнее время национальных конфликтов (форс-мажорные обстоятельства).** Проявление стихийных сил природы – землетрясения, наводнения, ураганы, природные явления – мороз, гололед, засуха, а также террористические акты могут оказать сильное отрицательное влияние на результаты деятельности предприятия, стать источником непредвиденных затрат.

**2. Случайность.** Заметное и не всегда предсказуемое влияние на результаты работы предприятия имеют:

- аварии (пожары, отравления, выбросы атомных и тепловых электростанций и т. п.);
- поломка оборудования;
- несчастные случаи на транспорте, производстве и др.;
- снижение производства у конкурентов или их банкротство.

**3. Наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов.** Спектр данной причины достаточно широк – от войн и межнациональных конфликтов до конкуренции и простого несовпадения интересов. Например, в результате военных действий возможен запрет на экспорт

или импорт, конфискация товаров, замораживание или экспроприация активов или доходов за рубежом и др. При недобросовестной конкуренции предпринимательская деятельность осуществляется незаконными действиями, включающими подкуп должностных лиц, опорочивание конкурентов, нанесение им прямого ущерба. Также простое несовпадение интересов способно оказывать сильное воздействие на результаты деятельности предприятия.

**4. Вероятностный характер НТП.** Заранее во всей полноте определить конкретные последствия тех или иных научных открытий, технических изобретений практически невозможно. Технический прогресс обусловлен вероятностной природой, так как его результаты растянуты во времени и могут быть предвидены лишь в некоторых, довольно широких пределах.

**5. Неполнота, недостаточность информации.** Процесс принятия решений предполагает наличие достаточно полной и правильной информации. К этой информации можно отнести: наличие и величину спроса на товары и услуги, на капитал; финансовую устойчивость и платежеспособность грузополучателей, партнеров, поставщиков, конкурентов; цены, курсы валют, тарифы, дивиденды; возможности оборудования, новой техники; позицию, образ действий и возможные решения конкурентов и др.

**6. Внутренняя деятельность предприятия.** К причинам возникновения нестандартной ситуации можно отнести:

- ограниченность, недостаточность материальных, финансовых, трудовых и др. ресурсов;
- избыток оборотных, финансовых средств;
- несбалансированность основных компонентов хозяйственного механизма: планирования, ценообразования, материально-технического снабжения, финансово-кредитных отношений;
- социальный аспект, связанный с оценкой трудовой мобильности, отношением к труду, качеством рабочей силы;
- состояние окружающей природной среды и экологических проблем в отрасли;
- невозможность однозначного определения ситуации при сложившихся в данных условиях уровнях и методах научного познания.

В процессе деятельности предприятия сталкиваются с различными нестандартными ситуациями, различающимися по месту и времени возник-

новения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень.

Невозможно учесть все факторы, определяющие возникновение нестандартной ситуации. Основные из них можно определить при ответе на следующие вопросы:

1) каково влияние наступающего события на результат деятельности предприятия;

2) велика ли вероятность наступления данного события.

Целесообразно спрогнозировать время наступления события. И прежде всего учитывать такие события, которые дают значительный эффект (положительный или отрицательный) или характеризуются высокой вероятностью наступления.

К основному моменту этапа организации управления в нестандартной ситуации относится оценка ее уровня и допустимого предела для предприятия. В этом случае желательно проводить комплексную оценку. Но необходимо учитывать, что не всегда можно количественно просчитать последствия наступающей ситуации.

Классифицировать нестандартные ситуации можно по разным критериям (классификационным признакам).

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации нестандартных ситуаций, являются:

- основные факторы возникновения;
- сфера возникновения;
- вид предпринимательской деятельности;
- масштабность;
- этапы решения проблем;
- длительность воздействия, уровень допустимости;
- результат последствий.

Классификация нестандартных ситуаций приведена в таблице.

По факторам возникновения к нестандартным ситуациям приводят ситуации: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и коммерческие.

К природно-естественным ситуациям относятся проявления стихийных сил природы: землетрясения, наводнения, бури, пожары, эпидемии.

Экологические ситуации связаны с загрязнением окружающей среды.

Политические ситуации обусловлены изменением политической обстановки, влияющей на деятельность предприятия (закрытие границ, запрет на вывоз товаров в другие страны, военные действия на территории страны и др.).

Транспортные ситуации связаны с перевозкой грузов транспортом (автомобильным, морским, железнодорожным, воздушным и т. д.).

Таблица. Классификация нестандартных ситуаций

Классификационный признак	Факторы возникновения нестандартной ситуации	Причины, приводящие к нестандартной ситуации
Природа возникновения	субъективный (связанный с личностью руководителя)	Недостаточность опыта, образования, профессионализма, необоснованные амбиции, недостаточное понимание возникшей ситуации и т. д.
	объективный	Недостаток информации; стихийные бедствия; изменения конъюнктуры рынка, уровня информации, законодательства, условий налогообложения, кредитования
По сфере возникновения	внешний	Изменения в природно-естественных, экологических, политических, технических и экономических ситуациях внешней среды (макроуровень).
	внутренний	Изменения, связанные со спецификой предприятия: производственной, финансовой, коммерческой и т. п.
По видам предпринимательской деятельности	финансовый	Инфляция, снижение (повышение) доходов, изменение курса валют и т. п.
	юридический	Неожиданные изменения в законодательстве
	производственный	Изменения, возникшие в производственном процессе предприятия
	коммерческий	Неожиданные изменения в конъюнктуре рынка и другие условия коммерческой деятельности
	инвестиционный	Неопределенность в инвестиционной сфере
	страховой	Вероятная ситуация, в случае наступления которой проводится страхование
По масштабу	инновационный	Неопределенность в инновационной сфере
	локальный	Изменения, возникшие внутри фирмы
	отраслевой	Изменения, связанные со спецификой отрасли
	региональный	Изменения, охватывающие деятельность на уровне экономических районов страны
	национальный	Изменения, охватывающие деятельность на уровне макроэкономики: в политике, законодательстве, кредитовании, налогообложении и т. п.
	международный	Изменения, связанные с конъюнктурой мирового рынка, взаимоотношениями между странами, масштабными бедствиями и т. д.
Этапы решения проблемы	на этапе принятия решения	Ошибки в применении методов определения ситуации из-за недостатка информации и т. п.; или, наоборот, отличное владение этими методами
	на этапе реализации решения	Неожиданные изменения субъективных условий
Степень допустимости	прибыльный	Получение прибыли от 25% и выше
	минимальный	Уровень возможных потерь расчетной прибыли в пределах 0-25%
	повышенный	Не превышающий возможных потерь расчетной прибыли в 25-50%
	критический	Характеризуется возможными потерями расчетной прибыли в 50-70%
	недопустимый	Кризисная ситуация, возможно банкротство предприятия

Коммерческие ситуации возникают в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В основу их положены сферы деятельности.

Различают следующие основные виды предпринимательской деятельности: финансовая, юридическая, производственная, коммерческая, инновационная, инвестиционная, страховая, по роду которых возможны возникновения нестандартных ситуаций.

К основным причинам возникновения нестандартной ситуации в финансовой деятельности предприятия относятся: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, проведение платежей (недоплата, переплата); войны, беспорядки, катастрофы и т. п.

Непредвиденные изменения в законодательстве, регулирующие предпринимательскую деятельность, также приводят к нестандартным ситуациям.

Возникновение нестандартной ситуации в производственной деятельности связано с невыполнением (перевыполнением) своих планов и обязательств по производству продукции в результате воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных фондов, рабочего времени.

Причинами нестандартной ситуации в коммерческой деятельности являются: снижение (увеличение) объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение (занижение) закупочной цены сырья и материалов, потери продукции в процессе обращения, повышение (понижение) издержек обращения и др.

В современной предпринимательской деятельности важно вложение капиталов (инновационная деятельность) в производство существующей продукции, изменение технологии с целью снижения затрат, создание новых видов продукции. Нестандартная ситуация возникает в следующих случаях:

при неправильной оценке спроса на производимую продукцию;

при несоответствии качества продукции в связи с использованием старого оборудования;

при несоответствии нового оборудования и технологии необходимым требованиям производства нового вида продукции;

при невозможности продажи приобретенного оборудования, так как оно не подходит для производства иной продукции в случае неудачи.

Недополучение (получение сверх) расчетной прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов и составляет нестандартную ситуацию. Осуществление инвестиционного проекта происходит в две стадии: вначале инвестируются средства в различные активы (строительство объектов, закупка оборотных фондов), затем вложенные средства возвращаются, и проект начинает приносить прибыль. На первой стадии может возникнуть ситуация, связанная с возможным незавершением проектировочной или строительного-монтажной части проекта, либо после приема объекта в эксплуатацию выявление различных дефектов. На второй стадии возможна ситуация неоправданности проекта или получения сверхприбыли.

Особое место в вопросе возникновения нестандартной ситуации имеет страхование. Она наступает в случае появления убытков, вызванных неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах – перестрахование, формирование страховых резервов и т. п. Основными причинами данной нестандартной ситуации являются: неправильное определение страховых тарифов, азартная методология страхования: беспорядки, катастрофы и т. п.

По результату последствий нестандартные ситуации подразделяются на простые и динамические.

При простых нестандартных ситуациях практически всегда возникают потери в деятельности предприятия. Причинами таких ситуаций могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, пре-

ступные действия, недееспособность предприятия и многое другое.

Динамические нестандартные ситуации можно охарактеризовать тем, что они могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предприятия по отношению к ожидаемому результату. К причинам возникновения таких ситуаций можно отнести изменения конъюнктуры рынка, изменения курсов валют, изменение налогового законодательства и т. д.

При наступлении нестандартной ситуации возникает потребность в определенном механизме, позволяющем наилучшим из возможных способов с точки зрения поставленных руководителем высшего звена целей принимать и реализовывать хозяйственные решения.

Изменение стратегии предприятия возникает при приближении или наступлении нестандартной ситуации. К симптомам данной ситуации относятся не только снижение прибыльности, сокращение доли рынка для предприятия и потеря им ликвидности, что относится к симптомам кризиса – одной из основных составляющих нестандартной ситуации, но и увеличение объема продаж, доли рынка; возникновение конфликтов между менеджерами, ухудшение экологической обстановки, формажорные обстоятельства. Причиной данных проблем являются изменения в отраслевой, окружающей и внутрипроизводственной среде. Традиционные методы управления не соответствуют организационным целям и меняющейся ситуации. Это объясняется в первую очередь тем, что исход нестандартной ситуации имеет неоднозначное решение. То есть нестандартной ситуации сопутствуют три условия:

- наличие неопределенности;
- необходимость выбора альтернативы (отказ от выбора является разновидностью выбора);
- возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

При разрешении нестандартной ситуации целесообразно использовать такой механизм, основная цель которого заключается не в нахождении средства, позволяющего полностью избавиться от влияния фактора неопределенности, а в необходимости учета риска с целью отбора рациональной альтернативы. То есть использовать совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление нестандартной ситуации; анализировать приемлемость данного события для предприятия; разрабатывать, в случае необходимости, меры по предупреждению или снижению негативных тенденций; если же кризис произошел, то принимать меры к максимально возможному возмещению причиненного ущерба.