

## АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В КИТАЕ: УРОКИ ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**Н.А. Чалей**, студент 2 курса ГИУСТ БГУ

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, заведующий  
кафедрой **М.Л. Зеленкевич** (ГИУСТ БГУ)

В современной экономической литературе выделяются следующие общие принципы китайского антикризисного управления:

– «*Туман будущего*». Это процесс анализа комплексной ситуации, которая в любой момент может измениться, и предвидение вероятного развития событий с целью наиболее адекватной подготовки к потенциальным возможностям и опасностям.

– «*Золотая возможность*» означает такую ситуацию, когда компания может значительно повысить свою стоимость за короткий отрезок времени.

– Термин «*угрозы внезапной кончины*» описывает сложившиеся на рынке шоковые ситуации, которые угрожают существованию.

– «*Активное ожидание*», состоящее из ожидания, подготовки и своевременного быстрого реагирования на выгодные возможности и опасности, форму, масштаб и сроки которых нельзя ни предсказать, ни контролировать.

– «*Разведка будущего*» описывает процесс сбора информации о ряде факторов, которые оказывают влияние на деятельность компании, с целью создания интуитивной мысленной картины происходящего во всей полноте, а также определения аномалий, которые могут свидетельствовать о приближающихся угрозах и возможностях.

– «*Цикл SAPE*». Согласно принципам цикла SAPE менеджеры должны прочувствовать сложившуюся ситуацию с целью формирования в уме целостной картины, попытаться предугадать возникновение возможностей и угроз, выделить приоритетные стратегические шаги и меры по операционному улучшению и действовать в соответствии с расставленными приоритетами.

– «*Засилье приоритетов*» – постепенное разрастание списка приоритетов по мере добавления новых пунктов, в то время как второстепенные

цели, действия, инициативы менеджерами не отсеиваются.

– «*Основное усилие*» – приоритет, который является наиболее важным для всей компании в определенный промежуток времени, чаще всего при появлении «золотой возможности» или «угрозы внезапной кончины».

– «*Гибкая иерархия*» – это организационная модель, согласно которой старшее руководство определяет комплекс приоритетов и представляет менеджерам среднего звена и коллективу в целом свободу действий при выработке конкретных задач и их исполнения.

– «*Рост с умом*» необходим для эффективного расширения компании, чтобы удовлетворить стремительно растущий потребительский спрос и раньше конкурентов занять выгодную нишу на рынке.

– «*Стандартизация основных процессов*». Когда период экспериментов подходит к концу, характерные для него процессы теряют свою эффективность под давлением стремительного роста [1, с. 173–177].

По нашему мнению, для белорусской экономики будут полезны все перечисленные принципы.

Взаимодействие многочисленных переменных ограничивает возможность предвидения положения на белорусском рынке. Ввиду обстоятельств, менеджерам следует полностью изменить свое представление о плане действий, избавиться от иллюзии о всеильности прогнозов и научиться действовать в условиях «тумана будущего». Понятие линейности является основой этого процесса, который предполагает следующую схему действий: менеджеры устанавливают прогноз, какое сочетание положения на рынке, ресурсов и компетенций обеспечит им преимущество в будущем, разрабатывают в соответствии с этим прогнозом план и свои последующие шаги предпринимают согласно намеченным пунктам. Безусловно, получить преимущество в реальной жизни не так просто – идти к нему, не сворачивая, не получается. План подвергается постоянным исправлениям, а на пути его осуществления то и дело возникают непредвиденные помехи. Невзирая ни на что, прогнозирование, планирование и реализация – основополагающие составляющие стратегии, остаются неизменными. Следовательно, значителен не сам процесс, а сущность стратегии.

Ввиду ограниченного представления о развитии событий, предприниматели и менеджеры, все же должны идти вперед, невзирая на «туман будущего». Возникающие на их пути различные по масштабу возможности и опасности, порой оказываются судьбоносными. На рынках с высокой степенью неопределенности конкуренцию можно представить в виде систематических циклов, каж-

дый из которых имеет определенный набор действий, оперативно предпринимаемых в ответ на возникающие возможности и угрозы. В подобных случаях процесс осуществления решительных шагов на основании четкого понимания ситуации доминирует над сущностью стратегии, а именно стратегией, используемой в Республике Беларусь.

Ввиду этого рационально и возможно применить в антикризисном управлении республики такой элемент как модель SAPE. Данная модель представляет собой альтернативу процессу формального стратегического планирования, которое применяет большинство компаний Республики Беларусь. В соответствии с циклом SAPE менеджеры должны прочувствовать общую ситуацию, предугадать появление возможностей и опасностей, выделить приоритетные шаги и действовать оперативно и эффективно. Компания, чье цикличное движение по сравнению с конкурентами отличается большей эффективностью, со временем аккумулирует значительное преимущество.

Благодаря подобному нетрадиционному подходу к стратегии менеджеры смогут по-новому взглянуть на понятие первенства. В условиях нестабильного рынка Беларуси, компании нуждаются в гораздо более деятельном лидере, который будет следить за положением на рынке и выявлять потенциальные возможности и угрозы, определять приоритеты компании, заниматься созданием и поддержанием системы «гибкой иерархии» и периодически направлять ресурсы компании на главное усилие, чтобы компания могла воспользоваться «золотой возможностью» или предотвратить «угрозу внезапной кончины».

На рынках с высокой степенью неопределенности, к которым относится и рынок Беларуси, менеджерам следует не слепо следовать заранее намеченной долгосрочной стратегии, а попытаться увидеть существующую на данный момент ситуацию со всех сторон и сделать выводы о кратко- и среднесрочных возможностях и угрозах. Следовательно, предпринимаемые шаги должны опираться на ситуацию, а не навязываться долгосрочной стратегией согласно «*Засилью приоритетов*».

Наконец, когда у компании появляется «золотая возможность», ни в коем случае нельзя ее упускать. Компания должна объявить о начале основного усилия, мобилизовать все необходимые ресурсы. Не исключена и «угроза внезапной кончины», что потребует незамедлительного вмешательства. В нестабильной среде белорусского рынка таких трудностей избежать практически нельзя, как нельзя предугадать их форму и время проявления.

#### Литература

1. Made in China: Чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей :

- пер. с англ. / Дональд Н. Салл при участии Юн Вана. – Минск : Гревцов Пабlishер, 2006.
2. Китай обошел Японию в рейтинге крупнейших экономик мира, 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.spb-venchur.ru/news/5879](http://www.spb-venchur.ru/news/5879). – Дата доступа : 17.02.2015.
3. Финансовый кризис 2011 года в Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki>. – Дата доступа : 17.02.2015.
-