

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Коновалов В.

В современных рыночных отношениях особое место занимает предприятие, которое по определению, является обособленной специализированной единицей, основой которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении организационных ресурсов изготовить нужную потребителям продукцию соответствующего профиля, ассортимента. Показателем и условием рыночной стабильности является способность предприятия успешно развиваться в условиях изменений внешней и внутренней сред. Предпосылкой выживаемости и устойчивости промышленного предприятия — его прочное, устойчивое положение на рынке. При достижении определенного результата на предприятие накладываются дополнительные условия (ограничения, задачи, требования), определяемые объективными критериями -взглядами, традициями, культурой и моралью. Важным аспектом является оптимальный выбор критических значений параметров предприятия, на которых основывается его эффективная деятельность. К этой группе параметров относится:

- области деятельности (рынка сбыта и т.п.), в которых предприятие обладает твердой уверенной позицией, такие, где вытеснение маловероятно или затруднено по каким-либо причинам (конкурентоспособность);
- резервы (запасы) и альтернативные источники доходов;
- проработанные и/или опробованные планы, стратегии и действий в кризисных ситуациях - это резерв времени, которым обладает хозяйствующий субъект для преодоления трудностей;
- персонал, его квалификация и устойчивость, способность действовать в критических ситуациях и продуктивность таких действий (мобильность, ре-

зультативность);

- способность и возможность работать без различного рода утечек (финансов, информации, сотрудников, материалов (в том числе и отходов) и т.п.);
- параметры, описывающие устойчивость предприятия, такие как финансовая устойчивость, квалификация персонала, структура и численность персонала, нормы управляемости, степень диверсификации, а также их соответствие расчетным или взятым из статистики значениям;
- важным вопросом является выбор степени экономической устойчивости предприятия, которую следует обеспечивать, а также до какой величины допустимо кратковременное снижение этого параметра.

Значение анализа экономической устойчивости является той базой, на основе которой осуществляется выработка основных направлений финансово-экономической политики предприятия, и от того на сколько качественно он произведен, зависит эффективность принимаемых управленческих решений. Стратегическая устойчивость современного предприятия в последнее время все чаще осознается в развитых странах как главная задача высшего менеджмента компаний (корпораций). Под стратегической устойчивостью понимается комплекс свойств бизнеса, который позволяет создавать, развивать и сохранять конкурентные преимущества предприятия на ярко выраженном рынке покупателя в условиях все ускоряющегося технологического прогресса, сокращающего продолжительность жизненных циклов товаров и самих отраслей. Вследствие этого устойчивое предприятие может достигать нормы и массы прибыли выше средних по отрасли и способно удерживать эти показатели достаточно продолжительное время, что создает кумулятивный эффект, еще более укрепляющий положение предприятия на рынке.

Конкурентоспособность промышленного предприятия предполагает прежде всего – потенциальная способность осуществлять эффективный экономический контакт с потребителями, поставщиками и конкурентами (сущность и критерии эффективности которых будет определена ниже). Взаимо-

действие с потребителями осуществляется через куплю-продажу товара, взаимодействие с поставщиками - через куплю-продажу ресурсов, необходимых для производства, наконец, взаимодействие с конкурентами - через систему организационных мер, текущих и перспективных, реализующих активность фирмы в конкурентной среде. Последнее указывает на роль субъекта управления - менеджмента компании, особенно старшего, в деле обеспечения ее конкурентоспособности. Конкурентоспособность фирмы проявляется в каждый момент, в каждом эпизоде ее деятельности. Взятая в стратегической перспективе с учетом макроэкономических, политических, социальных и экологических аспектов, конкурентоспособность поднимается до стратегической устойчивости. Поскольку одним из необходимых условий конкурентоспособности фирмы является конкурентоспособность выпускаемых ею товаров, исследование конкурентоспособности фирмы следует начать с анализа конкурентоспособности товара, как основного элемента, через который реализуется экономическая связь производителя и потребителя.

Необходимым условием достижения стратегической устойчивости является конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность национальных предприятий – одна из наиболее актуальных проблем всей российской экономики и политики. От ее решения зависит положение России в ближайшем будущем: либо Россия останется сырьевым придатком развитых стран с весьма скромным влиянием в мировой экономике и политике, либо она сумеет занять достойное место среди развитых стран. Острота проблемы усиливается нарастающими тенденциями глобализации в мировой экономике и продолжающимся экономическим кризисом. Стратегическая устойчивость есть результат длительной управляемой конкурентоспособности фирмы. Основными ее составляющими являются финансовая и технологическая устойчивость предприятия, а также эффективность персонала, в рамках которой следует особо выделить эффективность менеджмента. Финансовая устойчивость означает способность фирмы сохранять устойчивую структуру активов

как в ходе текущих операций, так и на всех этапах ее развития, особенно при наращивании организационной структуры фирмы при слияниях, поглощениях, объединениях и т.п.

Управление крупным предприятием отличается сложностью производственных и экономических процессов, ответственностью менеджмента за результаты производственной и экономической деятельности предприятия, включающей оборот значительных материальных, технических, финансовых и трудовых ресурсов. Результаты управления крупным предприятием (корпорацией) проявляются в его положении на отраслевом рынке, на экономике страны и ее положении в мировой экономической системе, на социально-экономическом положении работников предприятия и их семей, а также его многочисленных предприятий-партнеров и всего общества. В этих условиях многократно возрастает роль субъекта управления – управленческих кадров предприятия. Чтобы менеджмент предприятия в полной мере соответствовал требованиям его стратегической устойчивости, на всех уровнях менеджмента должна существовать эффективная система его совершенствования. Как известно, для совершенствования управления любым объектом необходимо иметь систему измеримых показателей, адекватных содержанию процессов управления. Формирование таких показателей зависит от степени понимания субъектом как управляемых процессов, так и самого процесса управления, а также возможностей (инструментария и технологий), доступных менеджменту в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Исследования в области повышения эффективности управленческого труда относятся к «вечно актуальным». Основным побудительным мотивом к совершенствованию управления предприятием являются изменения во внешней среде – ее экономических, политико-правовых, социальных, технологических и конкурентных факторов. С другой стороны, непрерывно совершенствуются методы управления. Накопление научных знаний и практического опыта стимулирует их активное освоение и применение в практике

управления, положительно влияет на качество решения типовых задач менеджмента, снижает вероятность ошибочных решений для новых, оригинальных задач. Следует подчеркнуть, что в условиях переходной экономики, характеризующейся нестабильностью правовой среды, а также многих экономических и социальных параметров, и, как следствие, высокими рисками для предпринимательства, умение менеджмента организации решать новые экономические и управленческие задачи является жизненно необходимым. Мощным резервом повышения эффективности управленческого труда является непрерывное совершенствование и внедрение на все уровни управления современных информационных технологий, а также новых систем поддержки управленческих решений, построенных на экономико-математических методах.

По мере того, как рынки становятся все более динамичными, а изменения неожиданными, системы управления предприятиями становятся открытыми, подвижными и гибкими. На первый план выходит такой наиболее общий критерий оценки их деятельности, как способность адаптироваться к изменениям и влиять на них.

В соответствии с функциональными уровнями выделяются три класса методов управления:

- при *постановке целей и разработке стратегических и оперативных планов* используются методы экономического и технологического анализа, моделирования, алгоритмизации решения организационных проблем, специальные методы подготовки и принятия управленческих решений;
- на этапе *достижения целей* применяются различные методы воздействия на субъектов производственных отношений на всех структурных уровнях и стадиях производства и распределения с учетом интересов названных субъектов;
- при проведении *управленческой деятельности* разрабатываются и применяются различные методы повышения качества управленческого труда.

Управление фирмой осуществляется в двух взаимосвязанных, но все же существенно различающихся аспектах: управление собственностью (управление капиталом) и управление производством. Управление собственностью реализуется через отношения между собственниками и менеджерами предприятия. При управлении собственностью на первый план выходят вопросы стратегии фирмы, управления ее активами, маркетинговой и технологической (инновационной) политики и т.д. Как уже отмечалось, в ходе решения задач по управлению собственностью часто возникает проблема согласования интересов акционеров и менеджмента корпорации. Суть этой проблемы в том, что по мере роста корпорации, с увеличением числа источников привлекаемых ею средств, все больше ослабляется контроль за деятельностью корпорации со стороны ее собственников, и проявляется тенденция к прогрессирующему расхождению интересов акционеров и менеджеров корпорации, угрожающая ее стратегической устойчивости. Управление производством охватывает главным образом отношения, связывающие менеджмент и персонал предприятия. При управлении производством внимание менеджмента сосредотачивается на проблемах технического, технологического и организационного характера, а также социальных проблемах предприятия.

На этапе выявления целей предприятия выясняются интересы и критерии оценки всех заинтересованных групп, от поведения которых зависят результаты деятельности предприятия. Стратегический анализ дает ясное представление о вероятном будущем внешнего окружения (рынка) и предприятия, уменьшает неопределенность относительно доступных альтернатив.

Большинство предприятий, начиная или продолжая свою деятельность, стремятся быть успешными и осознанно или неосознанно руководствуются в тактическом планировании стратегией роста или стратегией стабильности (ограниченного роста). В то же время вследствие усиления рыночных механизмов в экономике страны, возникновения негативных неожиданных явле-

ний во внешней и внутренней среде или ошибок в управлении предприятие может попасть в кризисное состояние, которое в дальнейшем развитии приведет его к несостоятельности (банкротству).

Литература

1. Федеральный Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002, № 127-ФЗ.
2. Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. М., 2004.
3. Власова В.М. (ред.) Основы предпринимательства. М.: Финансы и статистика. 2006.
4. Семенов В.М. (ред.) Экономика предприятия: учебник. М.: Центр экономики и маркетинга. 2008.