

**Дудин Михаил Николаевич – к.э.н., доц. зам. зав. кафедры
« Менеджмент организации» Российской Академии
предпринимательства**

**Лясников Николай Васильевич – к.с.н., доцент., зав. кафедры
« Менеджмент организации» Российской Академии
предпринимательства**

Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях экономического кризиса

В статье рассматриваются актуальные вопросы управления стратегической устойчивостью предпринимательских структур в сфере Российской экономики, в условиях кризиса.

Наличие должного уровня стратегической устойчивости обеспечивает стабильность мироэкономического процесса. Автор обосновывает, что изучение тенденций, характеризующих экономический потенциал субъектов предпринимательства, становится неотъемлемой частью антикризисной программы Российской Федерации.

Ключевые слова: кризисный процесс, стратегическая устойчивость, антикризисное управление устойчивостью, релевантная информация, энтропия, автаркия, дефляция, инфляция, стагнация, стагфляция.

**Dudin Mikhail Nikolaevich – k.e.n., doc. zam. zav. departments
« Management of organization» To Russian Academy of enterprise**

**Lyasnikov Nikolay Vasilievich – k.e.n., prof., zav. departments
« Management of organization» To Russian Academy of enterprise**

**Providing of strategic stability of enterprise structures,
in the field of the Russian economy in the conditions of
economic crisis**

In the article the pressing questions of management strategic stability of enterprise structures are examined in the field of the Russian economy, in the conditions of crisis.

The presence of due level of strategic stability provides stability of miroekonomicheskogo process. An author grounds, that the study of tendencies, characterizing economic potential of business entities, becomes inalienable part of the antikrizisnoy program of Russian Federation.

Key words: crisis process, strategic stability, antikrizisnoe management, relevant information, entropy, autarchy, deflation, inflation, stagnaciya, stagflyaciya, stability.

Кризисные явления представляют угрозу стратегической устойчивости предпринимательских структур в сфере Российской экономики, но несмотря на это, они – закономерность и необходимость социально-экономического развития. В связи с этим необходимо четкое понимание роли экономического кризиса в устойчивом развитии коммерческой организации и принятии своевременных мер по управлению такими кризисами, когда их наступление не является для руководства организацией неожиданностью, а принимаемые меры своевременны и тщательно спланированы. Таким образом, появляется новый вид управления – управление стратегической устойчивостью организации.

С одной стороны, управление стратегической устойчивостью в условиях кризиса характеризуется как обобщенное понятие, означающее новое направление управленческой науки, связанное с изучением приемов и методов, позволяющих предотвратить банкротство, с другой – оно трактуется как микроэкономический процесс, представляющий собой совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной коммерческой организации с целью сохранения ее устойчивости.

Нестабильность экономической ситуации в стране, кризис в экономической сфере, обострение конкурентной борьбы с зарубежными производителями на внешнем и внутреннем рынке побуждают

отечественных руководителей предприятий осваивать методы и инструменты современного менеджмента, основное преимущество которого состоит в возможности обеспечить высокую ликвидность, получать оптимальную прибыль и расширять свою деятельность.

К кризисным состояниям коммерческая организация может подойти через проявляющиеся индикаторы тактического и стратегического кризиса. Тактический кризис хозяйственной системы коммерческой организации характеризуется совокупностью признаков, отражающих состояние нарастающего дисбаланса в ее предпринимательской деятельности и обнаруживается в сокращении масштабов производства, снижении доли рынка, уменьшении прибыли, сокращении численности работающих. При нарастании кризисных явлений тактического характера усиливается неспособность организации своевременно и в полном объеме производить расчеты по краткосрочным обязательствам, возрастает задолженность организации, которая, в конечном счете, может перейти в хроническую неплатежеспособность. Однако, тактический кризис в организации, ведущей предпринимательскую деятельность, является причиной развития дестабилизирующей напряженности также и более масштабного характера, определяемой как стратегический кризис. К стратегическому кризису приводит отсутствие или недостаточное развитие стратегической ориентации организации, направленной на утверждение позиции в жесткой конкурентной среде, выход на новые рыночные рубежи. Со стратегическим кризисом связывают отсутствие в миссии и философии организации целевых установок на стратегическое развитие организации; игнорирование необходимости увязки стратегического планирования с другими этапами планирования в организации; не разработанность организационно-методического обеспечения и инструментария стратегического управления.

Тактический и стратегический кризисы приводят к нарушению стратегической устойчивости коммерческой организации и для ее

выработки соответствующих им антикризисных мероприятий и блок оценки реализованной стратегии.

На первом этапе происходит сбор, анализ информации о внешней и внутренней среде, способной снизить экономическую устойчивость организации, а также диагностика стадии кризисного процесса.

Если отклонений экономической устойчивости организации не выявлено, производится диагностика латентного кризиса. Если в организации используется принцип опережающего управления, дальнейшие этапы антикризисного управления направляются по этому пути.

В зависимости от численного значения глубины и широты охвата кризисом латентный кризис может быть следующих видов:

1. латентный зарождающийся кризис (20-40%);
2. латентный развивающийся кризис (40-70%);
3. латентный прогрессирующий кризис (70-100%).

Меры по преодолению первого вида латентного кризиса будут подобны мероприятиям по устранению потенциального кризиса, то есть основные акценты должны быть направлены в сторону устранения неблагоприятных факторов, ввиду которых сложилась угроза латентного кризиса.

Третий вид уже содержит в себе опасность перехода в острый кризис. В связи с этим, разрабатываемые в случае обнаружения такого вида кризиса меры должны затрагивать более глубокие основы экономической устойчивости организации. Меры по ликвидации прогрессирующего латентного кризиса больше походят на меры по выходу из острого кризиса, то есть несут в себе более основательный пересмотр стратегии организации, а также ее миссии и целей.

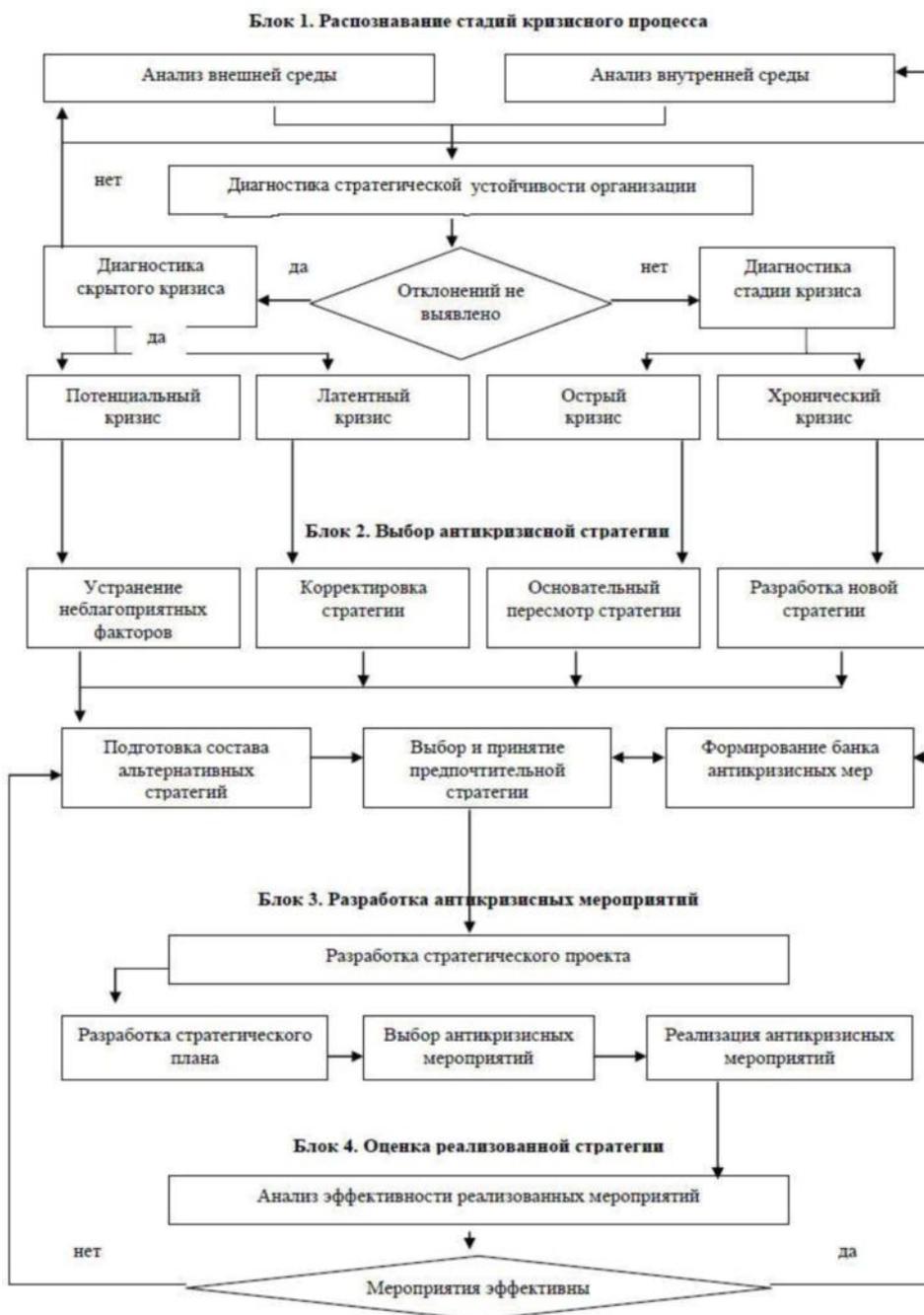


Рисунок 2. Алгоритм управления стратегической устойчивостью коммерческой организации

Большое значение при выработке антикризисных мероприятий имеет масштабность кризиса, то есть область охвата: количество направлений экономической устойчивости, охваченных кризисным процессом. Разным видам кризиса соответствуют различные стратегии выхода из него [5].

На втором этапе происходит выбор методов и направлений по борьбе с кризисом. В данном случае для потенциального кризиса и латентного

кризиса первого вида достаточно небольшая корректировка курса развития, а также устранение факторов, повлиявших на появление неблагоприятных тенденций. В случае латентного кризиса второго рода необходимо разрабатывать меры по корректировке стратегии развития, то есть меры, направленные на нормализацию экономической устойчивости организации. Меры, применяемые в случае потенциального кризиса или поражения экономической устойчивости организации латентным кризисом, носят тактический характер, в то время как преодоление острого или хронического кризиса требует стратегических изменений.

При остром кризисе необходимо полное использование внутренних резервов финансово-экономической и производственной стабилизации организации, меры по ликвидации такого кризиса носят более жесткий характер. При этом требуется основательный пересмотр стратегии организации, ее миссии, целей и задач. Тактические мероприятия по выходу из такого кризиса разрабатываются на основе переработанной, скорректированной стратегии, с учетом заново сформулированных целей.

При хроническом кризисе практически единственным выходом для организации остается разработка новой стратегии развития, которая требует революционных решений. Из предложенных альтернативных стратегий и с учетом типовых (базовых) стратегий, реализованных когда-либо в данной организации, выбирается и принимается наиболее предпочтительная стратегия поведения в кризисной ситуации. Соответственно, в дальнейшем, успешные меры по преодолению кризиса пополняют банк антикризисных мероприятий организации, которые могут быть использованы в последствии при разработке мер по борьбе с кризисом в подобных ситуациях.

После выбора соответствующей антикризисной стратегии происходит разработка тактических мероприятий по преодолению кризиса. Положительный эффект могут дать не разрозненные и единичные антикризисные мероприятия, а тщательно разработанная система антикризисных мер, которая сначала может быть представлена в виде

стратегического проекта с последующим его воплощением в стратегическом плане. Такой план разрабатывается с учетом особенностей предпринимательской деятельности организации и его учета, этапов предпринимательской деятельности, особенностей менеджмента. Стратегический план детализируется на соответствующие антикризисные мероприятия, состав и содержание которых должен соответствовать стадии кризисного процесса и масштабам поражения кризисом организации. Антикризисные мероприятия формулируются в виде конкретных задач, которые являются необходимыми, и что немаловажно, выполнимыми в данный момент. Главные принципы, которые должны соблюдаться при разработке антикризисных мероприятий: реалистичность, ограниченность во времени и рациональности, затраты на решение проблемы не должны превышать полученного в результате их проведения эффекта [7].

Стратегический план антикризисных мероприятий должен быть гибким, содержать альтернативные варианты развития событий. Его содержание и основные акценты должны меняться по мере поступления новых данных об изменении окружающей среды и в зависимости от результатов уже внедренных мероприятий.

В рыночных условиях выживаемость предприятия, как показывает анализ работы российских предприятий, обеспечивается за счет перестройки всей структуры организации и перехода к активной политике инновационного обновления, а также изменения номенклатуры выпускаемых товаров.

Формирование промышленного предприятия как организации, способной изменять свою структуру, систематически переходить на производство товаров, потребляемых динамичным рынком, представляет важнейшую задачу по созданию эффективного хозяйствующего субъекта в рыночных условиях.

Несмотря на различия в специфике отдельных направлений деятельности предприятий, общая цель их работы заключается в

обеспечении долгосрочной, стратегической устойчивости предприятий, что означает увеличение рыночной стоимости, улучшение финансовых показателей его деятельности, соответствие научно-технологического характера его продукции и технологии производства как современным требованиям, так и основным тенденциям мирового развития.

Воздействие агрессивной внешней среды, сопровождаемое низким процентом реализации намеченных стратегических планов, информационным бумом при недостатке релевантной информации¹ для принятия решений, возрастающим влиянием человеческого фактора на эффективность и результативность организаций, актуализирует категорию стратегической устойчивости, базирующуюся на способности организации адаптироваться и при этом сохранять свою целостность.

Термин "устойчивость" широко используется в естественных и точных науках для обозначения способности систем сохранять свое положение при воздействии разнообразных факторов внешней среды. Однако, для динамических систем, к которым относятся хозяйственные системы, более применимо понятие "устойчивое развитие – стратегическая устойчивость", характеризующее динамические процессы. Динамическая система является устойчивой в том случае, когда все ее элементы находятся в таком состоянии, при котором исходящие и входящие потоки не могут изменить ее положение достаточно продолжительное время. Устойчивость развития предприятия как сложной хозяйственной системы означает, что в условиях изменения внешней и внутренней среды она способна сохранять такое состояние, которое при положительной тенденции к получению необходимого предпринимательского дохода обеспечивает на длительный период удержание и расширение контролируемой доли целевого рынка.

Под устойчивостью развития предприятия понимается его производственное и финансовое состояние, обеспечивающее такой объем

¹ Релевантная информация для принятия решения - данные, отбираемые под конкретную задачу, лицо, цель и период времени.

производства и реализации продукции, при котором покрываются все затраты на производственно-хозяйственную деятельность, сохраняя финансовую устойчивость предприятия, в основном, за счет собственных средств. Однако основой достижения и укрепления устойчивости развития предприятия в условиях динамично меняющейся рыночной внутренней и внешней среды является постоянное инвестирование в развитие производства, которое может осуществляться не только за счет собственных источников.

Привлекая и заимствуя финансовые средства, предприятию необходимо стремиться к сохранению своей устойчивости на основании рационального инвестиционного планирования, которое должно осуществляться с учетом определения инвестиционных потребностей предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Анализ литературы показал, что чаще всего отдельные виды устойчивости предприятия принимаются экономистами за основополагающие условия для успешной его работы. Автором выделены следующие наиболее часто встречающиеся в литературе основные виды устойчивости функционирования предприятия:

- *финансовая устойчивость* – способность предприятия поддерживать долгое время планируемый уровень ликвидности и платежеспособности;
- *рыночная устойчивость* – способность предприятия к продолжительному осуществлению деятельности на своих основных рынках;
- *кадровая устойчивость* – способность к поддержанию низкого уровня текучести кадров;
- *технологическая устойчивость* – способность к поддержанию и развитию современного уровня технологий.

Перечисленные виды устойчивости предприятия не являются исчерпывающими. На наш взгляд, данные виды устойчивости являются составляющими такого комплексного понятия как *стратегическая*

устойчивость предприятия (рис.3). Несомненно, благодаря поддержанию должного уровня технологической, рыночной, кадровой и финансовой, устойчивость предприятие постепенно накапливает свою стратегическую устойчивость.

Под стратегической устойчивостью понимают способность предприятия поддерживать изменения стратегии, направляемые целями организации и внешней средой, за счет исследования влияния финансовых, инновационных и организационных процессов на показатели устойчивости организации. Как следует из этого определения, сфера приложения стратегической устойчивости – подсистема стратегического управления организацией, и стратегическая устойчивость характеризует своевременность обновления стратегии.

Стратегическая устойчивость предприятия проявляется в развитии через минимизацию потерь при неблагоприятных воздействиях внешней среды, а при благоприятных обстоятельствах – в способности к эффективному наращиванию своих активов как материальных, так и нематериальных, что повышает выживание предприятия при неблагоприятных изменениях во внешней среде в будущем.



Рис.3. Стратегическая устойчивость предприятия и ее составляющие

Не отрицая актуальность вышеприведенного понимания, целесообразно расширить «сферу влияния» стратегической устойчивости и понимать под ней способность организации сохранять свою целостность и достигать поставленных стратегических целей при постоянном дестабилизирующем воздействии внешней среды.

Стратегическая устойчивость предприятия – определяется нами, как способность создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на сегментированном товарном рынке, поддерживая тем самым должный уровень ликвидности, платежеспособности и рентабельности предприятия в условиях изменений внешней среды.

Такое определение сосредотачивает внимание исследователя и руководителя как на уровне обновления стратегии (подсистема стратегического управления), так и на жизнестойкости организации (система управления в целом), важнейшим критерием которой является продолжительность ее жизни.

Стратегическая устойчивость в такой трактовке может быть достигнута через соблюдение баланса между управляемостью (степенью контроля, который управляющая система некоторого организационного целого осуществляет по отношению к управляемой подсистеме) и гибкостью (своевременным расширением потенциала управляемых переменных, придающим мобильность организации). Традиционный взгляд на соотношение этих категорий сводится к тому, что усиление гибкости может привести к потере управляемости и наоборот. В то же время современные условия деятельности фактически ставят перед управлением задачу сделать эти категории не взаимоослабляющими, а взаимоусиливающими. Организации для выживания должны создавать способы активного влияния на внешнюю среду. Решение такой задачи возможно, только если внутренняя среда будет обладать гибкостью и высокой скоростью реагирования. Если

организации это удастся, то ее шансы на сохранение управляемости в нестабильных условиях возрастают.

Таким образом, обеспечивается взаимоподдержка гибкости и управляемости. Любой искусственной системе присуща энтропия² в виде рассеивания целей на уровне подсистем и персонала, автаркии³ подразделений, конфликтов, текучести кадров, бюрократии. Противостоять разрушению может эффективное соотношение сдерживающих сил, составляющих основу управляемости: прямого контроля, организационного порядка и самоорганизации.

Достижение стратегической устойчивости требует формирования и функционирования системы организационного обеспечения, усиливающей одновременно адаптивность (гибкость) и управляемость организации. Для развития той или иной способности (компетенции) требуется комплексное организационное обеспечение, под которым мы предлагаем понимать совокупность организационных средств, регулирующих взаимодействие между элементами организации и приводящее ее в новое состояние, способствующее более эффективному достижению новых целей или/и приобретению новых качеств.

Анализ практики деятельности организаций показывает, что в стабильных отраслях, на рынках с неудовлетворенным спросом, при больших масштабах работы управляемость достигается за счет высокого уровня централизации организационной структуры, узкой специализации исполнителей и руководителей и значительной формальности внутриорганизационных

² **Энтропия** -- это функция состояния, то есть любому состоянию можно сопоставить вполне определенное (с точностью до константы -- эта неопределенность убирается по договоренности, что при абсолютном нуле энтропия тоже равна нулю) значение энтропии.

³ **Автáркiя** (от *греч.* *αὐτάρκεια* — самоудовлетворённость, самодостаточность) — экономический режим самообеспечения страны, в котором минимизируется внешний товарный оборот. Принцип автаркии был, например, одним из ключевых моментов политической доктрины корпоратизма. Автаркия направлена на создание замкнутой, независимой экономики, способной самостоятельно обеспечить себя всем необходимым. Развитие автаркии в стране, по мнению некоторых экспертов, идёт вразрез с закономерностями развития мировой экономики, что в некоторых случаях приводит к хозяйственной отсталости страны.

отношений. В нестабильных отраслях при осуществлении творческой, инновационной деятельности управляемость достигается за счет так называемой «тонкой настройки», базирующейся на организационной культуре, социально-психологических методах воздействия, мотивации и доверия. Иерархия заменяется горизонтальными структурами, а прямые указания и жесткий контроль – общими правилами.

Структура системы организационного обеспечения стратегической устойчивости (системы ООСУ) формируется с учетом того, что каждой функции управления должно соответствовать определенное организационное средство: для планирования и контроля – это система целей, для координации – это организационная структура и организационная культура, для мотивации – это система стимулирования, для коммуникаций – информационное обеспечение. Помимо этих организационных средств важно учитывать лидеров и руководство, как субъектов организационного обеспечения, а также сам персонал, поскольку в настоящее время именно эти элементы влияют на силу самоорганизации и на любые процессы, протекающие внутри организации.

Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в сфере Российской экономики характеризуется наличием механизмов самоорганизации, так как благодаря им, развиваются процессы приспособления, которые приводят к выравниванию спроса и предложения, расходов и доходов, обеспечивается устойчивое развитие.

Однако на фоне обостряющейся конкурентной борьбы очень трудно прогнозировать темпы создания механизмов самоорганизации. Для многих промышленных предприятий в российской экономике основной целью пока остается выживание.

Литература

1. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Организация стратегической устойчивости – в разрезе концепции развития инновационной системы стратегического

- корпоративного управления на предприятиях промышленности. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009 №8
2. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Мировой экономической кризис в контексте развития системы антикризисного управления на предприятиях промышленности. // Бизнес. 2009. № 10
 3. Броило Е.В. Управление экономической устойчивостью организаций сферы предпринимательства в условиях кризиса. Изд-во `Таглитат`, 2006.
 4. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2008.
 5. Клименков Г.В. и др. Финансовая балансировка предприятия в конкурентной среде / отв. ред. А.Н. Пыткин. - Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2005.
 6. Корчагина Е.В. Экономическая устойчивость в предпринимательских структурах. СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2002.
 7. Пыткин А.Н., Наборщиков Ю.В. Стратегия реструктуризации промышленного предприятия в конкурентной среде / РАН. Урал. отд. Ин-т экономики. – Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2006.