

М.М. Глазов, И.П. Фирова

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕРЫ,
НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ
РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

M.M. Glazov, I.P. Firova

**THE ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MEASURES DIRECTED
ON INCREASE OF STABILITY OF DEVELOPMENT
IN CONDITIONS OF CRISIS**

В статье рассматриваются современные проблемы устойчивого развития экономики, обеспечения социально приемлемой адаптации к условиям экономического кризиса, прогрессивные изменения в структуре российской экономики; обосновано, что важнейшей стратегической целью на ближайшие годы должно стать создание эффективных механизмов для повышения устойчивости экономики, способных обеспечить стабилизацию, макроэкономическое равновесие при сохранении производственного, технологического и интеллектуального потенциала в России.

Ключевые слова: устойчивое развитие экономики, экономический кризис, стабилизация, макроэкономическое равновесие, комплексная экономическая диагностика, модель осуществления системных преобразований в условиях кризиса.

In article modern problems of steady development of economy, maintenance of socially comprehensible adaptation to conditions of an economic crisis, progressive changes in structure of the Russian economy are considered; it is proved, that the major strategic purpose the nearest years should become creation of effective mechanisms for increase of stability of the economy, capable to provide stabilization, macroeconomic balance at preservation industrial, technological and a mental potential in Russia.

Key words: steady development of economy, economic crisis, stabilization, macroeconomic balance, complex economic diagnostics, model of realization of system transformations in conditions of crisis.

Необходимость комплекса мер, направленных на повышение устойчивости развития, определяется целями развития социально-экономических систем и существованием постоянной опасности возникновения кризиса. Однако многозначность экономического, особенно управленческого понимания процессов устойчивого развития, на наш взгляд, обуславливается двойственной природой любого кризиса, который одновременно создает и разрушает, а именно формирует предпосылки и подготавливает условия для устойчивого развития и предоставляет возможности реализовывать различные стратегии.

Например, теории, акцентирующие внимание на разрушительной функции кризиса, предлагают воспринимать кризис как ситуацию, угрожающую существованию хозяйствующих субъектов. Кризисная ситуация в таком случае требует немедленной локализации последствий управленческими методами, чтобы сохранить прежде всего материальную основу для продолжения хозяйственно-экономической деятельности при дефиците оборотных средств [Левашов В.К., 2001, с. 9–24]. При этом существуют теории, рассматривающие кризис как явление, ориентированное на реструктуризацию системы, соответствующую новым отношениям [Блам И.Ю., 2006, с. 89–94].

В развитии любого хозяйствующего субъекта существует вероятность наступления кризиса. При этом характерной особенностью любой экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла (становление, рост, зрелость и спад). Кризис выявляется, когда результаты деятельности ухудшаются или возникают проблемы, связанные с ликвидностью. Проведенные в России исследования хозяйствующих субъектов, находящихся в кризисной ситуации, показали, что существует комплекс причин, из-за которых наступает кризис: внешние причины, которые не зависят от деятельности хозяйствующих субъектов или на которые можно повлиять в незначительной степени; внутренние причины, которые возникли в результате деятельности хозяйствующих субъектов [Нещадин А.Р., Липсиц В.А., 2009, с. 3–18].

В этом случае становится очевидным, что своевременная локализация кризисных явлений, использование элементов исследования как меры превентивной санации и восстановления платежеспособности составляют основу диагностики в практике формирования механизмов устойчивого развития. Диагностика в управлении относится к числу мало исследованных в отечественной экономической и управленческой науке. Вместе с тем, методической и теоретической основой исследования диагностики явились научные труды многих отечественных и зарубежных ученых.

Отметим, что любой хозяйствующий субъект есть система, потому что состоит из взаимосвязанных элементов, связей, отношений и представляет собой их целостность. Система может находиться в устойчивом либо в неустойчивом состоянии. Процессы развития систем цикличны и не все процессы управляемы. Нарастание сложности организации и производства требует реконструкции управления, его опережающего развития. Управление сложными системами априори является антикризисным на всех этапах функционирования и развития, а умение распознать приближающийся кризис, который тоже нельзя рассматривать как статичное состояние, должно определять эффективность управленческих решений. Таким образом, при формировании механизмов устойчивого развития необходимо создать систему управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики, охватывающих все стадии развития кризисного процесса, в том числе и его профилактику, предупреждение.

Одной из существенных особенностей неустойчивого состояния и, соответственно, субъективной реакции является фактор времени. Время, как известно, всегда имеет экономическую цену, особенно значимую в период потери устойчивости экономики. Например, оценка стоимости бизнеса, определяемая с помощью дисконтирования денежного потока, на базе стохастических моделей и оценка стоимости действующего хозяйствующего субъекта включают фактор времени. При этом на необходимость учета временных параметров при диагностике степени неплатежеспособности хозяйствующего субъекта обращено внимание и в ряде нормативных документов. В соответствии с этими актами на практике в числе абсолютных показателей финансового состояния хозяйствующего субъекта используется коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, который, в отличие от коэффициентов текущей ликвидности и обеспечения собственными средствами, имеет четкие факторные временные параметры, то есть начало и конец отчетного периода в месяцах года. Таким образом, особенностью процесса формирования механизмов устойчивого развития является дефицит времени на принятие управленческого решения и на реализацию соответствующих процедур.

Система управленческих мер и решений по диагностике обладает свойствами, которые механизму устойчивого развития обеспечивают гибкость и адаптивность, способность к диверсификации и своевременного ситуационного реагирования, а также возможность эффективно использовать потенциал хозяйствующего субъекта и неформальные методы управления. Такого рода особенности обусловлены и задачами, которые решает диагностика: своевременное распознавание симптомов, факторов и причин потери устойчивости, классификация и выработка мер, которые необходимо принять. При этом результаты исследований свидетельствуют, что эффективность диагностики выше тогда, когда определена следующая последовательность этапов выполнения:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;
- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса посредством сравнения фактических параметров с базовыми;
- определение допустимых отклонений от базовых показателей;
- разработка методики формирования институциональных норм в качестве базовых показателей.

В зависимости от целей существуют различные стратегии устойчивого развития, но для каждой из них важно своевременное распознавание кризисной ситуации, определение причин, симптомов и факторов неустойчивости.

В предлагаемых положениях авторы используют понятия «неустойчивость хозяйствующего субъекта» и «неустойчивость экономики» в качестве тождественных категорий, но при этом следует заметить, что введение аксиом рационального поведения экономического субъекта – *Nomo economics* меняет некоторые направления исследований. Так, из аксиом современной теории экономи-

ки организаций, соответствующей теории общего равновесия, отметим: во-первых, поведение, намерения и выбор экономического субъекта всегда рациональны и, во-вторых, рынок является единственной формой координации индивидуального поведения, определяя способы достижения общего равновесия макроэкономического распределения ресурсов. Второй постулат инициирует проверку, как минимум, двух альтернативных следствий, имеющих фундаментальное значение для экономики хозяйствующего субъекта и, следовательно, для менеджмента и его диверсифицированного вида – менеджмента, направленного на повышение устойчивости экономики [Ольсевич Ю.Н., 2007, с. 14–20]. С одной стороны, все, что происходит внутри хозяйствующего субъекта, не имеет никакого значения для понимания того, что происходит за его пределами. С другой, все, что происходит внутри хозяйствующего субъекта, существенно важно для понимания того, как происходит макроэкономическое распределение ресурсов за его пределами. На наш взгляд, подтверждение правильности второго следствия расширяет системное экономическое содержание общего институционального подхода к пониманию экономики предприятий и организаций. Наличие неустойчивости экономики детерминирует специфику процесса управления как систему деятельности, включая принятие решений, так как меняется временная основа и критерии принятия решений в условиях реализации механизма устойчивого развития.

Механизм устойчивого развития актуализирует функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин, препятствующих оздоровлению хозяйствующего субъекта, и радикализации мер, восстанавливающих платежеспособность. По мнению некоторых авторов, для хозяйствующих субъектов, достигших стадии развития и подъема в своем жизненном цикле, экономическая сторона экономической неустойчивости и, следовательно, необходимость диагностики выражается в дефиците денежных средств, необходимых для ведения производства и расчетов с кредиторами [Нешадин А.Р., Липсиц В.А., 2009, с. 3–18; Прокофьев В.Б., 2007, с. 43–47]. При этом данный подход, по нашему мнению, абстрактен, так как не учитывает индивидуальные особенности жизненного цикла хозяйствующего субъекта, в котором возможны кризисы, обусловленные процессом развития и роста, возрастом и размерами организации.

Индивидуальность социально-экономической системы требует объединения диагностики финансово-экономического состояния хозяйствующего субъекта с осуществлением мер превентивной санации и проведением превентивных исследований. В этом отношении детализация понятия «экономическая неустойчивость» объясняет процессуальную сторону механизма устойчивого развития, поскольку стадии развития кризисных ситуаций обуславливают стадии соответствующих мероприятий, но не наоборот.

Первая стадия наступления неустойчивости, часто скрывая, – это падение предельной эффективности капитала, показателей деловой активности, снижение рентабельности и объемов прибыли, что провоцирует ухудшение финансо-

вого положения хозяйствующего субъекта, сокращение источников и резервов развития. Необходимые решения этих проблем могут быть как в области пересмотра стратегии и реструктуризации хозяйствующего субъекта, так и тактики, ведущей к снижению издержек, сокращению штатов управленческого аппарата и рабочих мест, повышению производительности труда. Однако масштаб и сложность проблем можно определить и предупредить только на стадии диагностики, установив цели и методы диагностирования, свойственные данному этапу.

Вторая стадия – появление убыточности производства. Данная проблема решается средствами стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации хозяйствующего субъекта. Применяемые в этом случае способы распознавания отличны от других своей направленностью, методами и требованиями к исходной информации.

Третья стадия означает практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у хозяйствующего субъекта. Это отрицательно влияет на перспективы развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и сопряжено со значительным сокращением производства, поскольку значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности.

Реструктуризация хозяйствующего субъекта и программа стабилизации финансово-экономического состояния требуют экстренных мер по изысканию средств для их осуществления. В случае непринятия таких оперативных мер наступает кризис ликвидности и банкротство (результат регрессии четвертой стадии). Особенность диагностики на этой стадии заключается в расчете диагностической ценности признаков, характеризующих уровень риска при принятии управленческих решений для экстренного варианта нахождения оборотных средств. Например, реализация части производственных запасов, материалов, незавершенного производства ниже себестоимости в иной период была бы не оправдана, а в данной ситуации действенная, экстренная мера.

Четвертая стадия – состояние острой неплатежеспособности, когда хозяйствующий субъект не имеет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства. В этой ситуации диагностика с использованием коэффициентов ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, восстановления платежеспособности позволяет установить наличие факта финансовой несостоятельности и возможность нейтрализации при помощи процедуры банкротства.

Таким образом, уточнение понятий диагностики, этапов возникновения экономической неустойчивости хозяйствующего субъекта и банкротства приводит к выводу, что первая, вторая и, отчасти, третья стадии хозяйствующего субъекта составляют содержание экономической неустойчивости для его собственников. Четвертая стадия представляет угрозу для кредиторов. Очевидно, что введение в научный оборот этих понятий и их обоснование обогащают теорию

управления объяснением специфики диагностических процедур на каждой стадии потери устойчивости хозяйствующими субъектами. При этом отметим, что, например, на стадии судебного регулирования сфера управленческих воздействий со стороны собственников хозяйствующего субъекта ограничена законодательством с целью защиты интересов кредиторов и государства. Началом законодательного вмешательства государства в дела хозяйствующего субъекта является принятие арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. С этого момента вся информация становится доступной участникам разбирательства по делу о банкротстве. Предприятие на данной стадии уже не является самостоятельным хозяйствующим субъектом, так как его деятельность контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов, арбитражным, внешним или конкурсным управляющим. На наш взгляд, противодействие потере устойчивости посредством предупредительных мер необходимо в этом случае на ином уровне для всех участников отношений.

Исследование причин, обуславливающих процесс функционирования механизма устойчивого развития, позволяет предложить следующую классификацию факторов возникновения экономической неустойчивости в деятельности хозяйствующего субъекта:

- внешние факторы: тип экономической системы; несбалансированная кредитная политика или полное отсутствие; структура потребностей населения; уровень доходов и накоплений населения; величина платежеспособного спроса клиентов-предприятий; фаза экономического цикла; политико-правовая нестабильность и экономическая неопределенность государственного регулирования; темп и размеры инфляции; научно-техническое и информационное развитие производственного цикла; уровень культуры общества; международная конкуренция;

- внутренние: ошибочная рыночная философия хозяйствующего субъекта; отсутствие или неправильные принципы развития рынка товаров или услуг, предлагаемых хозяйствующим субъектом; нерациональное использование ресурсов и низкое качество товаров или услуг; невысокий уровень менеджмента и маркетинга; несоответствие уровня управленческой и организационной культур хозяйствующего субъекта его технологической структуре.

Можно предположить, что указанные факторы не являются непосредственными причинами возникновения экономической неустойчивости на той или иной стадии жизненного цикла хозяйствующего субъекта и тем более банкротства. Однако данные факторы влияют на возможность ухудшения финансово-экономического и хозяйственного состояния хозяйствующего субъекта. Причины экономической неустойчивости обусловлены в большей степени отсутствием профессионального и эффективного менеджмента. В этих условиях повышается значимость диагностики в распознавании возможности возникновения экономической неустойчивости хозяйствующего субъекта.

На наш взгляд, особенность управления процессом предотвращения возникновения экономической неустойчивости хозяйствующего субъекта проявляется в объединении в систему диагностики, предупреждения, стратегии реструктуризации и применения нестандартных методов в управлении персоналом. С этих позиций практика подобного рода управления представляется как конструктивная реакция на выявленные в результате диагностики изменения, угрожающие банкротством или нарушением нормального функционирования. Правомерность такого подхода можно подтвердить эффективностью результатов управленческих решений посредством сопоставления уровня затрат ресурсов и степени достижения целей.

При этом важно подчеркнуть, что одной из целей механизмов устойчивого развития является сохранение своей идентичности и нивелировка диспропорции внутренних и внешних параметров хозяйствующего субъекта, что в свою очередь выступает необходимым условием дальнейшего развития и адаптации к динамике внешних условий. Предприятие достигает своих высших пределов и стадий развития, поддерживает устойчивое равновесие и минует пик разрушительных тенденций, имитируя состояние «квазибума» [Ольсевич Ю.Н., 2007, с. 14–20].

Экономическая диагностика и превентивная санация многочисленных угроз финансовой несостоятельности, организационной дисфункции и других аномалий являются, на наш взгляд, основными понятиями, конституирующими процесс повышающий экономическую устойчивость в целом. Отсюда следует, что диагностика является функцией и специфической стадией процесса, повышающего экономическую устойчивость. Это исходный пункт для прогноза альтернативного развития хозяйствующего субъекта. Для высшего руководства и собственников хозяйствующего субъекта диагностика есть средство получения достоверной качественной информации о реальных возможностях на начальной стадии потери устойчивости и основой для введения в действие особых методов и механизмов менеджмента. Опираясь на результаты диагностических и превентивных исследований различных сторон деятельности хозяйствующего субъекта, менеджеры и собственники имеют возможность приступить к разработке рефлексивной модели, повышающей экономическую устойчивость предприятия. Диагностика – это в то же время и оценка достоверности текущего финансового учета и отчетности, база для выдвижения гипотез о закономерностях и возможном неустойчивом финансово-экономическом состоянии. Кроме того, диагностика позволяет выявлять причинно-следственные связи в дисфункциях менеджмента, а затем переходить к построению объяснительной и прогнозной моделей функционирования и развития хозяйствующего субъекта, осуществляя при этом предупреждение банкротства.

Далее отметим, что краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности хозяйствующего субъекта как производителя прибыли и могут быть устранены посредством проведения оперативных мероприятий. В данной ситуации

для того чтобы преодолеть влияние отрицательных факторов и повысить устойчивость и эффективность хозяйствующих субъектов, необходимо провести системные преобразования, которые должны быть не разовыми мероприятиями или очередной кампанией, а представлять собой перманентный процесс. Функционирование хозяйствующих субъектов происходит в условиях нестабильности, постоянного изменения внешней среды, поэтому следует разрабатывать соответствующие антикризисные стратегии. При этом устойчивость хозяйствующих субъектов зависит и от умения руководства адаптироваться к изменяющимся внешним условиям в процессе системных преобразований. Основной проблемой при осуществлении системных преобразований хозяйствующих субъектов является выбор критериев оценки направлений реформирования и эффективности предлагаемых мер [Левашов В.К., 2001, с. 9–24].

На наш взгляд, в том случае, если деятельность хозяйствующего субъекта в целом неэффективна, экономический кризис приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства. Негативные последствия кризиса можно уменьшить, если учесть его особенности и предпринять соответствующие меры. При таком подходе управление хозяйствующим субъектом следует рассматривать как антикризисное, т.е. когда учитываются возможность и опасность кризиса.

Безусловно, комплексная диагностика состояния хозяйствующих субъектов – это первый этап в разработке стратегии устойчивого функционирования и развития хозяйствующих субъектов. В целях выявления причин неустойчивости необходимо провести анализ внешних факторов, включающий следующие этапы: исследование макросреды, которую условно подразделяют на четыре сектора (политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение); изучение конкурентной среды по пяти основным составляющим (покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители).

Сформировав достаточный объем информации о внешней среде, можно разработать сценарии развития. Сценарии – это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем, которые также дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать. Вместе с анализом внешней среды хозяйствующих субъектов важно провести углубленное исследование текущего состояния. Например, зарубежные исследователи отмечают повышение подвижности и неопределенности факторов внешней среды и усиление их влияния на функционирование хозяйствующих субъектов и, следовательно, необходимость их учета при определении стратегии развития субъекта и организационной структуры его управления [Нещадин А.Р., Липсиц В.А., 2009, с. 3–18].

Наряду с этим, при реализации стратегии устойчивого функционирования и развития хозяйствующих субъектов необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты персоналом, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения необходимо выбрать. Сопротивление следует

снизить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения. Кроме того, на стратегию хозяйствующих субъектов оказывают влияние и накладывают определенные ограничения существующие структура и система управления, управленческая культура, навыки и ресурсы. Структура хозяйствующего субъекта во многом определяет способность реагировать на изменения внешней среды. В том случае, если хозяйствующий субъект имеет слишком жесткую организационную структуру, то такая структура может тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, в результате которых реорганизация откладывается на длительный период. С учетом особенностей кризиса в процессе управления хозяйствующими субъектами необходимо осуществить реорганизацию внутренней организационно-функциональной структуры, сформировать оптимальное соотношение между производственной, воспроизводственной, маркетинговой и инновационной политикой; произвести изменения в системе принятия решений и системе управления, в том числе в системе взаимоотношений с акционерами; осуществить реструктуризацию каналов влияния общества на деятельность хозяйствующих субъектов, а также хозяйствующих субъектов на деятельность государства; изменить систему регистрации и ликвидации хозяйствующих субъектов, а также систему внутреннего планирования деятельности хозяйствующих субъектов во взаимосвязи с системой прогнозирования.

Безусловно, конечной целью системных преобразований является устойчивое и эффективное функционирование и развитие хозяйствующих субъектов в условиях кризиса (см. рисунок). Достижение данной цели связано с решением следующих задач:

- оптимизация количественных и качественных параметров структуры активов в целях минимизации издержек и повышения качества производимой продукции и достижения на этой основе достаточно высокого уровня ее конкурентоспособности;
- формирование организационной структуры управления, максимально соответствующей внутренней специфике и обеспечивающей быструю реакцию на изменение внешней среды, расширение рыночной ниши, оптимизацию транзакционных и внутрифирменных издержек;
- обеспечение инвестиционной привлекательности и возможностей для бизнес-партнерства за счет перехода на международные стандарты учета, предполагающие прозрачность и достоверность информации об общей стоимости и структуре активов и пассивов, собственном и акционерном капитале, долгах, общей сумме доходов, валовой и чистой прибыли, дивидендах, общей численности и фонде оплаты персонала.

Вместе с тем, на наш взгляд, важнейшая задача повышения устойчивости развития российской экономики заключается в том, чтобы понять и выявить глубинные основы национального преимущества, рассматриваемого не в стати-

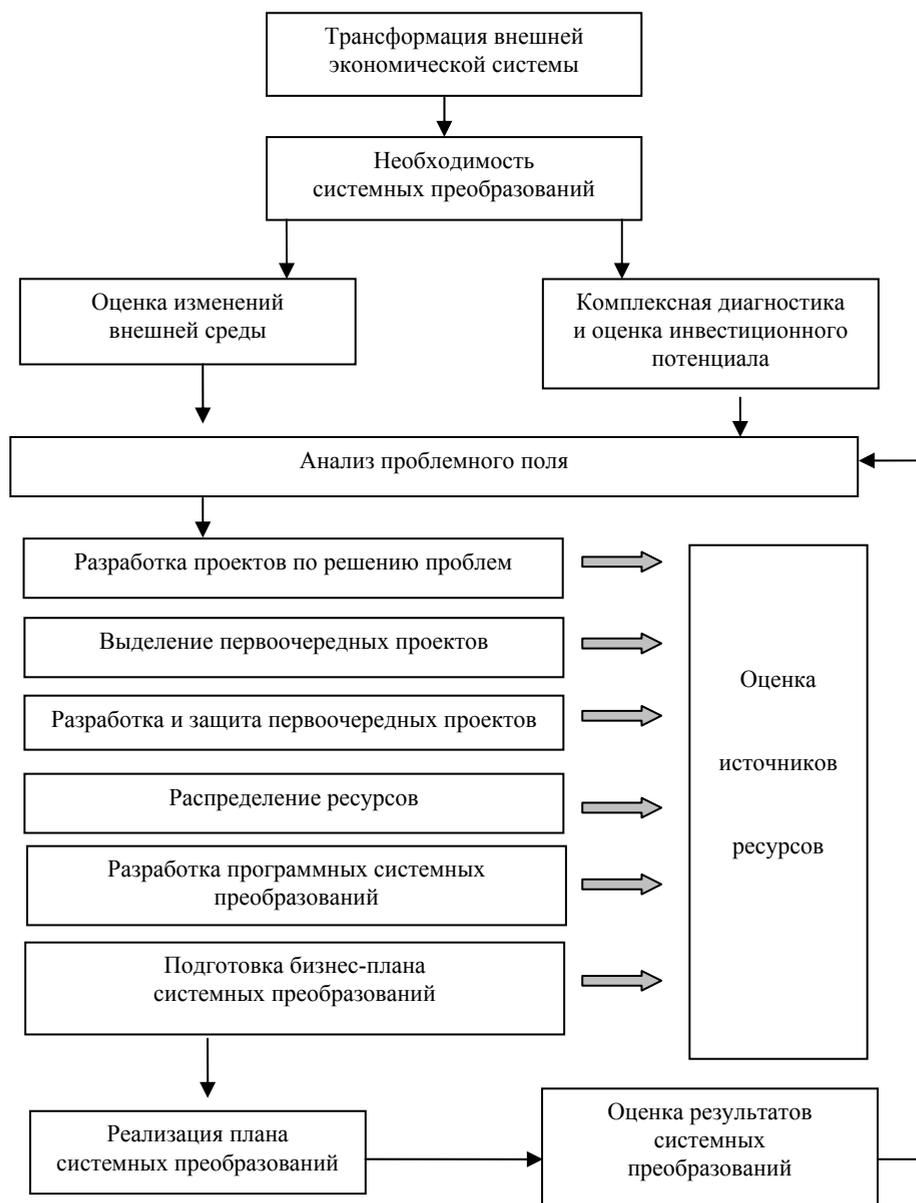


Рис. 1. Последовательная обобщенная модель осуществления системных преобразований в условиях кризиса

ке, а в динамике и с учетом происходящих в мире процессов глобализации. Отметим, что это обстоятельство не может быть проигнорировано, особенно в условиях кризиса в России. В этих условиях стратегия формирования новой структуры российской экономики, безусловно, должна учитывать тенденции

развития мировой экономики и должна быть направлена на обеспечение высокого уровня конкурентоспособности российской экономики, формирования устойчивого конкурентного преимущества на определенных сегментах, обусловленного объективными условиями и ориентированного на соответствующий данному этапу уровень развития научно-технического прогресса. Кроме того, выбор основополагающего принципа формирования новой структуры определяется, прежде всего, не просто достижением представленной конкурентоспособности на мировом рынке, а наивысшей продуктивностью, находящей свое проявление в повышающемся уровне жизни населения.

Таким образом, в контексте изложенного можно утверждать, что при эффективном использовании именно знания могут инициировать устойчивое развитие экономики более оперативно, чем вложения в основной капитал, или фактор наличия природных ресурсов. При этом инновации, возникающие в национальной среде, выступают как механизм распространения знаний и социального обучения. Кроме того, процесс формирования новых механизмов устойчивого развития можно ускорить, выявляя группы экономических агентов, которые предъявляют спрос на новые механизмы, поддерживать кооперацию таких агентов, создавать условия для их взаимного обучения и распространения более эффективной практики. При этом необходимо на основе результатов исследования исторических аспектов и особенностей национальных экономик ряда стран мировой экономической системы выбрать и адаптировать к современным социально-экономическим условиям стратегическую концепцию устойчивого развития экономики России, способную обеспечить стабилизацию, макроэкономическое равновесие при сохранении производственного, технологического и интеллектуального потенциала.

Литература

1. *Блам И.Ю.* Устойчивое развитие: основные теоретические проблемы // Регион: экономика, социология, 2006, № 2, с. 89–94.
2. *Левашов В.К.* Устойчивое развитие общества: парадигма, модели, стратегии. – М., 2001, с. 9–24.
3. *Нецадин А.Р., Липиц В.А.* Выход из кризиса: иллюзии или реальность // Общество и экономика, 2000, № 2, с. 3–18.
4. *Ольсевич Ю.Н.* Построение моделей рыночных отношений: опыт мировых кризисов // РИСК, 2007, № 1-2, с. 14–20.
5. *Порфирьев В.Б.* Современные концепции кризисов и принятие управленческих решений // Российский экономический журнал, 2007, № 4, с. 43–47.