

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2011 А.В. Шмидт

кандидат экономических наук, доцент

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

E-mail: [uvr@susu.ac.ru](mailto:uvr@susu.ac.ru)

Рассматриваются современные методы управления экономической устойчивостью промышленного предприятия, а также принципы управления экономической устойчивостью сложной организационной системы.

*Ключевые слова:* экономическая устойчивость, моделирование экономических систем, управление, устойчивое экономическое развитие, методы управления экономической устойчивостью.

Управление развитием промышленного предприятия связано в первую очередь с обеспечением устойчивости его хозяйственной деятельности. Разработка долгосрочной стратегии, ориентированной на достижение заданных социально-экономических показателей, должна включать анализ их динамики и обеспечивать минимизацию затрат по достижению цели. Объективно существующая и принципиально неустраняемая неопределенность внешней среды промышленного предприятия обуславливает возмущающие воздействия в процессе движения к поставленной цели и предопределяет различные показатели эффективности ее достижения.

Решение вопросов устойчивого развития промышленных предприятий является неотъемлемой частью проблемы удвоения валового внутреннего продукта России.

В теоретико-методическом плане особо актуальными становятся вопросы выбора экономических критериев оценки устойчивости промышленного предприятия в контексте динамики его развития.

Изучение литературных источников, обобщение опыта управления российскими промышленными предприятиями в условиях формирования рыночных отношений позволяет сделать вывод о несовершенстве методов оценки и прогнозирования устойчивости промышленного предприятия в контексте динамики его развития. Это касается в первую очередь формулировки цели развития, выбора и обоснования критериальных показателей устойчивости. Установление строгих правил экономической оценки устойчивости развития обеспечивает сопоставление и выбор соответствующих стратегий и алгоритмов управле-

ния. При этом особую значимость приобретает раскрытие категории “экономическая устойчивость” промышленного предприятия, обязательно включающей отражение динамики его развития.

С течением времени человечество уделяет все больше внимания вопросам управления организационными системами с позиции формирования механизмов устойчивого экономического развития. Прогресс человеческой культуры отражается на всех сферах жизнедеятельности общества и, прежде всего, на способе производства, господствующем в нем в заданный момент времени. Усложнение способа производства отражается и на организационных формах, в которых осуществляется производственный процесс. Если на ранних этапах развития экономики эти организационные формы были настолько просты, что их рассмотрение не вызывало самостоятельного научного интереса ни у исследователей-современников, ни у более поздних исследователей, то начиная со второй половины 19 столетия, когда экономика передовых европейских стран (Англии, Франции, Германии) вступила в стадию монополистического капитализма, вопросы организационного управления приобрели самостоятельное значение. Причем интерес к ним постоянно растет. К тому времени, когда организационное управление выделяется в самостоятельную науку, появляются первые теоретические работы А. Файоля и Г. Форда, возникают первые школы.

Актуальность проблем организационного управления обусловлена возможностью повышения отдачи на вложенные ресурсы путем совершенствования способа их соединения, т.е. организационной структуры. В этой связи к первой

модели, состоящей из трех факторов производства: земля, труд, капитал, добавляется четвертый - предпринимательские способности, которые в широком смысле можно трактовать как выгодные свойства организационной структуры производственного процесса. Оказалось, что за счет совершенствования организационной структуры можно извлекать прибавочную стоимость дополнительно к результатам использования других факторов производства, причем не только не повышая, но иногда и снижая интенсивность их использования.

В настоящее время, когда имеет смысл говорить о существовании постиндустриальной, или информационной, экономики, ключевым моментом которой является глобализация производственных отношений, происходит очередной виток усложнения организационных структур: увеличивается их пространственная протяженность, повышается число выполняемых функций, возникает проблема более тонкого учета различных экзогенных и эндогенных факторов при организационном проектировании. В этой связи перед теорией организационного управления возникают новые задачи, среди которых можно назвать обеспечение достаточного набора выполняемых функций при минимуме сложности структуры, оперативность выполнения возникающих задач, повышение степени адаптации организационной структуры к изменениям внешней среды, учет различных факторов при организационном проектировании. В настоящей работе внимание уделено проблеме устойчивого функционирования и развития организации в условиях неопределенности.

На сегодняшний день интеграция этих подходов привела к созданию теории управления организационными системами, предмет которой - разработка организационных механизмов управления<sup>1</sup>. В рамках этой теории созданы, исследованы и апробированы на практике десятки механизмов управления, которые находят применение при управлении системами самого разного масштаба и отраслевой специфики.

Во время постиндустриальной экономики или информационной экономики, существенным моментом которой является глобализация производственных отношений, происходит очередной виток усложнения организационных структур: увеличивается их пространственная протяженность, повышается число выполняемых функций,

возникает проблема более тонкого учета различных экзогенных и эндогенных факторов при организационном проектировании. Ясно, что промышленные предприятия можно без сомнения отнести к классу очень сложных организационных систем. А значит, в последнее время как никогда быстро увеличивается потребность в управлении этой системой. Особенно актуальным становится вопрос обеспечения устойчивого функционирования промышленных предприятий в условиях неопределенности внутренней и внешней сред. В разрезе вышесказанного повышается ценность знания управленческим персоналом методов управления экономической устойчивостью.

На успех управления экономической устойчивостью промышленного предприятия влияет несколько взаимосвязанных факторов, к числу которых относятся:

- организация управления экономической устойчивостью;
- уровень развития инструментов, методов и средств управления экономической устойчивостью;
- качество исполнения мероприятий по управлению экономической устойчивостью.

Отсутствие или недостаточное проявление одного из этих факторов разрушает всю систему управления экономической устойчивостью.

Общая модель управления экономической устойчивостью состоит из следующих основных элементов (рис. 1):

- формирования подходов к управлению экономической устойчивостью;
- прогнозирования экономической устойчивости;
- анализа экономической устойчивости;
- развития системы управления экономической устойчивостью.

Каждый блок может быть дополнительно детализирован.

К основным базовым *методам управления* экономической устойчивостью промышленных предприятий следует отнести: диверсификацию, уклонение от риска, компенсацию, локализацию и др. Подробная классификация приведена на рис. 2.

Среди указанных методов наиболее применимыми для предприятий потребительского комплекса являются резервирование, диссипация, диверсификация рисков.

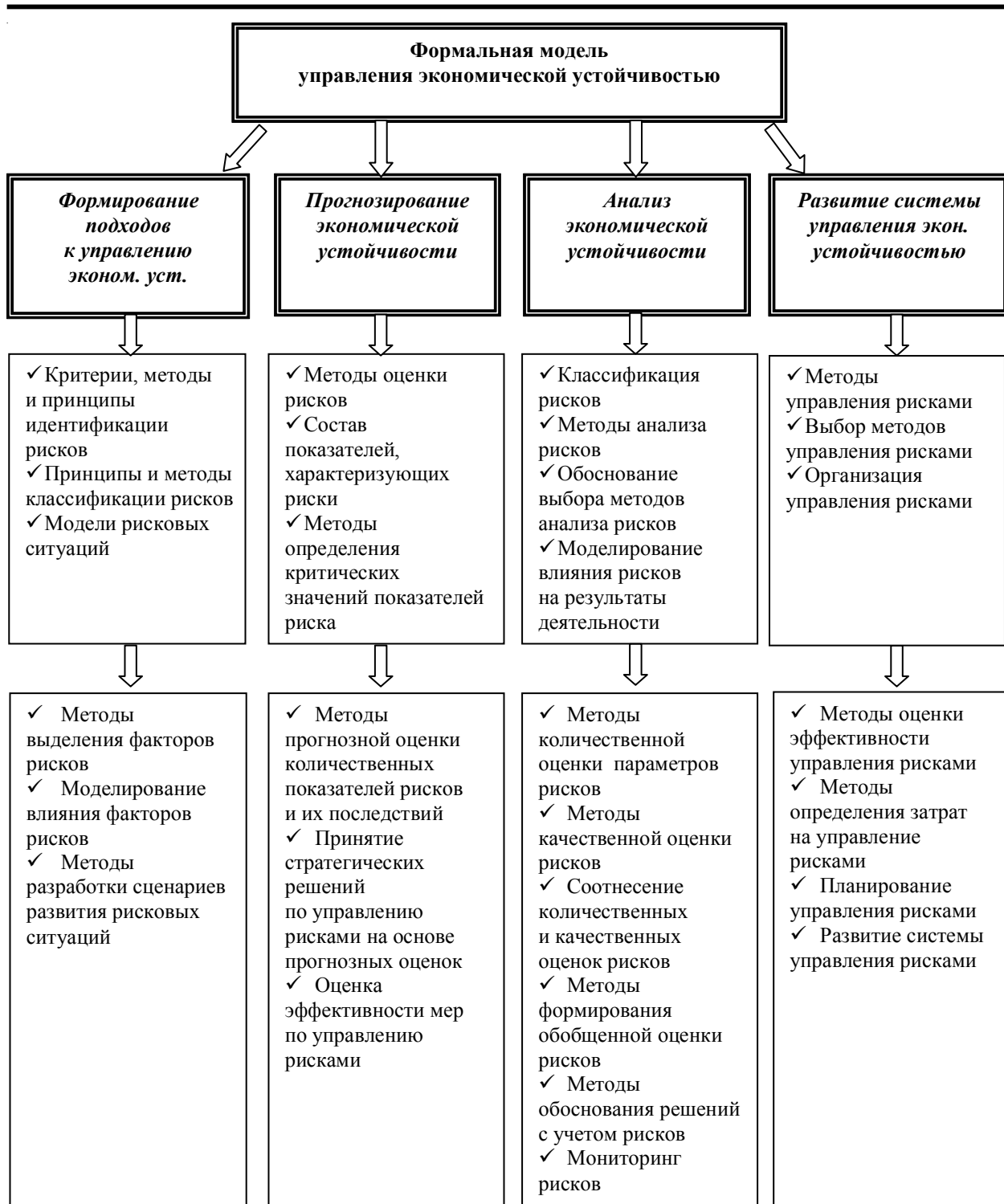


Рис. 1. Этапы формирования системы управления экономической устойчивостью

Метод создания системы резервов очень близок к страхованию, но сосредоточенному в пределах самого предприятия. В этом случае на предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов и комплектующих, резервные фонды денежных средств, формируются планы их разветвления в кризисных ситуациях, не задейству-

ются свободные мощности, устанавливаются как бы впрок новые контакты и связи.

Один из основных методов *диссипации* заключается в распределении общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Предприятие имеет возмож-

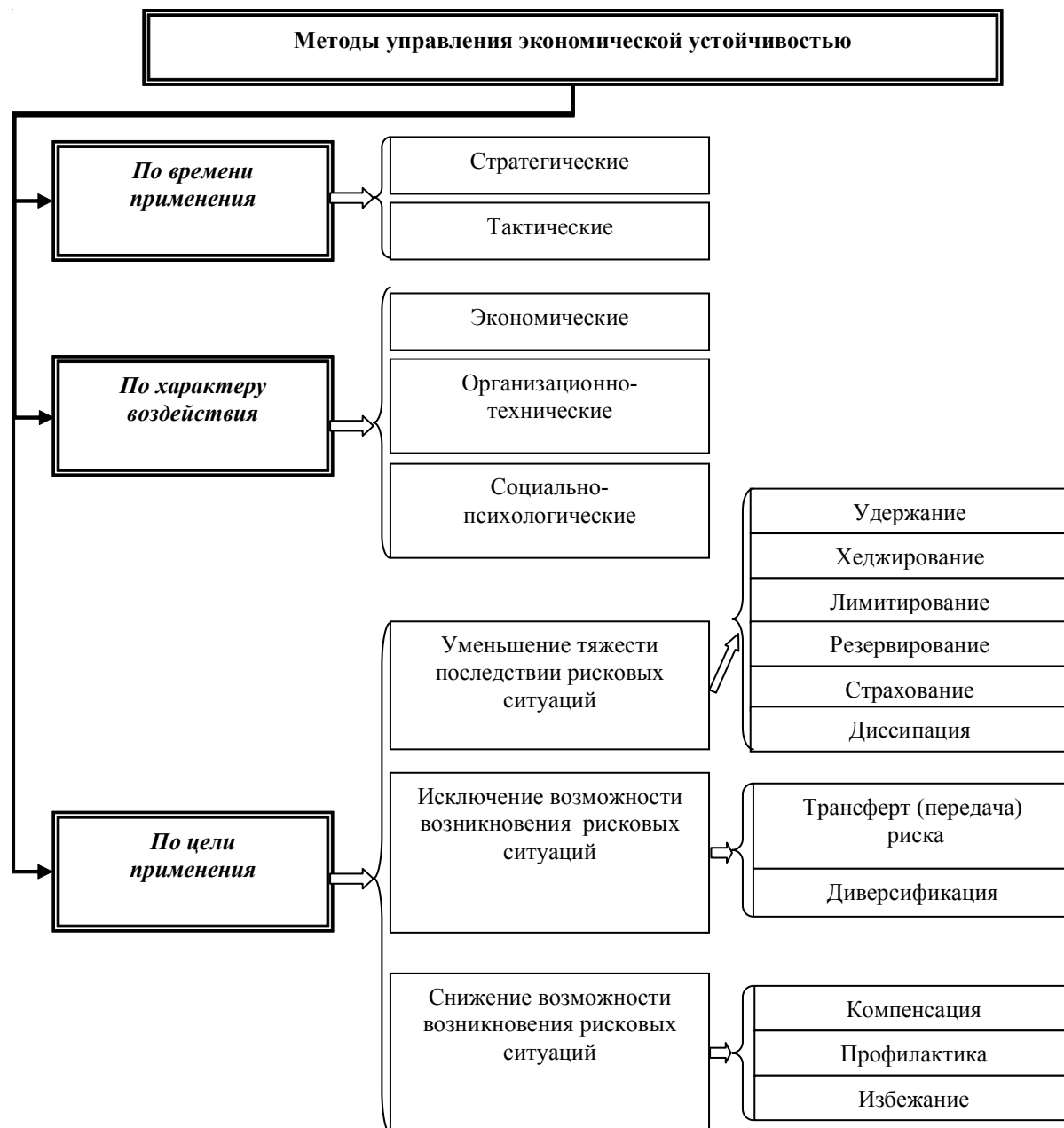


Рис. 2. Классификация методов управления экономической устойчивостью

ность уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и даже физических лиц. Для этого предприятия могут вступать в различные консорциумы, ассоциации, в том числе отраслевые, концерны.

Интеграция может быть либо вертикальной (или диагональной) - объединение нескольких предприятий одного подчинения или одной отрасли для проведения согласованной ценовой политики, для разделения зон хозяйствования, для совместных действий против “пиратства” и т.п., либо горизонтальной - по последовательности техно-

логических переделов, операций снабжения и сбыта. При этом достигается дополнительный эффект, состоящий в том, что на “входах” и “выходах” предприятия создаются зоны предсказуемого товарного рынка, надежного долговременного спроса и таких же поставок изделий, необходимых для производства продукции. В некоторых случаях бывает возможным распределение общего риска по времени или по этапам реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения.

К данной же группе методов управления экономической устойчивостью относятся различные варианты *диверсификации*:

- диверсификация деятельности, понимаемая как увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия разных регионов и т.п.;

- диверсификация рынка сбыта, т.е. работа одновременно на нескольких товарных рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других; распределение поставок между многими потребителями;

- диверсификация закупок сырья и материалов предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от его "окружения", от ненадежности отдельных поставщиков сырья, материалов и комплектующих.

Еще одно направление борьбы с различными угрожающими ситуациями, связанное с созданием механизмов предупреждения опасности, - методы *компенсации* возмущающих воздействий. По виду воздействия эти методы относят к предупреждающим методам управления. Данные методы, как правило, более трудоемки, требуют обширной предварительной аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения. К наиболее эффективным методам этого типа относится использование в деятельности предприятия стратегического планирования. Как средство компенсации возмущающих воздействий стратегическое планирование дает эффект в том случае, если процесс разработки стратегии пронизывает буквально все сферы деятельности предприятия. Полномасштабные работы по стратегическому планированию, которым обычно предшествует изуче-

ние потенциала предприятия, могут снять большую часть неопределенности, позволяя предугадать появление узких мест в производственном цикле, упредить ослабление позиций предприятия в своем секторе рынка, заранее идентифицировать специфический профиль факторов экономической устойчивости данного предприятия, а следовательно, заблаговременно разработать комплекс компенсирующих мероприятий, план использования и подключения резервов.

Для предприятий также перспективным является метод активного целенаправленного маркетинга. Чтобы реализовать в качестве средств борьбы с негативными проявлениями возмущающих воздействий данный метод, предприятие должно "агрессивно" формировать спрос на свою продукцию. Для этого используются различные маркетинговые методы и приемы:

- сегментация рынка, оценка его емкости;

- организация рекламной кампании, включая всестороннее информирование потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных свойствах продукции и предприятия в целом;

- анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы, разработка политики и мер управления издержками и т.п.

Таким образом, знание методов управления экономической устойчивостью промышленного предприятия и умение их использования на практике являются необходимым условием эффективности деятельности управляющего органа, направленной на повышение устойчивости промышленного предприятия или другой организационной структуры в целом.

---

<sup>1</sup> Bolton P., Dewatripont M. Contract Theory. Cambridge; L., 2005.

Поступила в редакцию 07.02.2011 г.