

## **Управление устойчивостью предприятия в условиях высокой турбулентности макроэкономических процессов**

Овод Андрей Александрович, магистрант, Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова», Саратов, Россия.

**Аннотация.** Статья посвящена управлению устойчивостью предприятия (организации) в современных условиях. В работе рассмотрено понятие общей устойчивости предприятия. Выделены частные виды устойчивости. Приведен алгоритм действий по управлению устойчивостью предприятия. Спрогнозировано появление единого метода управления устойчивостью предприятия.

**Ключевые слова:** устойчивость предприятия, управление устойчивостью предприятия, методы управления организацией.

## **Management of enterprise stability in conditions of high turbulence of macroeconomic processes**

Ovod Andrey, undergraduate, Saratov Socio-Economic Institute of Plekhanov Russian University of Economics, Saratov, Russia.

**Abstract.** The article is devoted to the management of the sustainability of enterprise (organization) in the current circumstances. In this paper, the concept of general sustainability of enterprise is considered. Specific types of sustainability are selected. The algorithm of actions in management of sustainability of enterprise is offered. The emergence of a unified method of enterprise sustainability management is predicted.

**Key words:** enterprise sustainability, enterprise sustainability management, organization management methods.

Современная социально-экономическая система России характеризуется высокой турбулентностью протекания внешнеэкономических процессов. В результате этого социально-экономическая система теряет свою устойчивость. В

настоящее время Российская Федерация подвержена колоссальному политическому и внешнеэкономическому давлению на мировой арене со стороны так называемых «союзников». Данное давление вызвано совокупностью многих причин, в том числе твердой позицией, занимаемой Россией, в частности по вопросу самоопределения Крыма [1, с. 1]. Внешнеэкономическое давление выражается через наложение странами запада на ряд российских компаний и на большую часть экономической сферы ограничительных мер или по-другому санкций. Правительство РФ вынуждено принимать ряд ответных антисанкционных мер. Безусловно, неустойчивость макроэкономической ситуации оказывает существенное влияние на динамику и равновесие на отраслевых рынках, а также деятельность отдельных компаний.

Несмотря на то, что трудности, вызванные санкциями, начались в 2014 году, до сих пор на российском рынке присутствуют отечественные компании, на которые санкции продолжают оказывать негативное влияние. К таким предприятиям относятся ряд компаний оборонного сектора экономики (Концерн «Алмаз-Антей», Концерн «Ижмаш»), нефте- и газодобычи («Роснефть», «Новатэк»), строительства (Группа компаний СГМ - «Стройгазмонтаж», «Стройтрансгаз холдинг»), а также финансовые структуры («Внешэкономбанк», «Газпромбанк», «Банк Москвы», Банк «ВТБ», «Россельхозбанк») [2, с. 1].

Санкционные действия вызывают живой отклик, и что самое главное – противодействие, в лице российских коммерческих и государственных структур. В проекте «Основных направлений денежно-кредитной политики на 2016—2018 гг.», разработанном Центральным банком РФ, введенные против России санкции названы в числе главных факторов, которые будут препятствовать росту российской [3, с. 1].

Согласно расчетам российских экономистов, санкции являются причиной ежегодной потери российской экономикой порядка 900 млрд руб. С самого начала введения экономических ограничений ВВП России снизился на 2,5 трлн руб. [4, с. 1]. Однако, точно подсчитать убыток от введения санкций не представляется

возможным в связи с сослагательным наклонением всех проводимых исследований.

Но несмотря на условия ограничения и усложнения внешнеэкономической деятельности, часть российских компаний в настоящее время показывает уверенный и устойчивый рост [5, с. 1]. В частности, это сельскохозяйственный сектор, фармацевтическая и мебельная промышленность [6, с. 1].

В связи с этим актуальной проблемой становится более глубокое исследование устойчивости функционирования компаний, систематизация внешних и внутренних факторов и условий, ее определяющих.

В период нестабильного внешнеэкономического столкновения интересов мировых держав, устойчивость предприятия становится важным показателем степени эффективности его деятельности [7, с. 23]. Впервые термин «экономическая устойчивость» возник в связи с рассмотрением проблемы ограниченности ресурсов, которая стала следствием глобальных энергетических кризисов 1973 и 1979 годов, затем это направление экономической мысли превращается в отдельную дисциплину, которую называют «ecosestate», что в переводе означает экономическую устойчивость государства [8, с. 3]. Она стала рассматривать вопросы устойчивого экономического развития в основном на уровне страны или региона. Однако, очевидно, что устойчивое экономическое развитие и страны, и ее регионов достижимо только при экономической устойчивости таких их структурных элементов, как отрасли, предприятия и организации. Экономическая устойчивость каждого отдельного предприятия позволяет не только сохранить потенциал хозяйственной системы страны, но и обеспечить ее качественный подъем и выход на новые международные рынки.

Само же понятие устойчивости - многофакторное и многоплановое и не существует единого подхода к его пониманию. Но исходя из множества разнообразных теоретико-методологических подходов к данной дефиниции, можно сформировать определение устойчивости как характеристики способности предприятия противостоять негативным изменениям как происходящими внутри

организации, так и за ее пределами.

Для более полного понимания устойчивости, следует в зависимости от влияющих на нее факторов, подразделять ее на внутреннюю и внешнюю, общую.

Внутренняя устойчивость — это такое общее состояние предприятия, когда обеспечивается стабильно высокий результат его функционирования. Для ее достижения необходимо активное реагирование на изменение внутренних факторов, то есть наличие адаптационного потенциала.

Внешняя устойчивость предприятия при наличии внутренней устойчивости, обусловлена стабильностью внешней экономической среды, в рамках которой осуществляется его деятельность. Она достигается соответствующей системой управления как небольшой или же большой, в зависимости от размера предприятия, части рыночной экономики в масштабах всей страны.

Кроме понятия «устойчивости предприятия» существует более сложный термин «общая устойчивость предприятия». Общая устойчивость – совокупный, но никак не интегральный показатель устойчивости предприятия, это характеристика, свидетельствующая о стабильном положении предприятия во многих аспектах ведения им жизнедеятельности.

Общая устойчивость предприятия включает в себя:

1. Финансовую устойчивость – индикатор, показывающий текущее финансовое состояние предприятия через ряд финансовых показателей: соотношение доходов и расходов, степень свободы распоряжения денежными средствами и степень эффективности их использования.
2. Экономическую устойчивость - динамическое соответствие (адекватность) параметров состояния предприятия состоянию внешней и внутренней среды, обеспечивающему его эффективное функционирование в условиях возмущающих воздействий и противодействий.
3. Производственную устойчивость – показывает степень эффективности производственного менеджмента предприятия.
4. Маркетинговую устойчивость – отражающую совокупность

маркетинговых стратегий в реализации достижения целей предприятия, а именно, получение точной и объективной специализированной информации о спросе на различных сегментах рынка, уменьшение риска нерегулярности получения заказов, увеличение загрузки мощностей и повышения рейтинга предприятий; а также изучение зависимости предприятия от рыночных факторов, в том числе от емкости рынка, конкуренции, эластичности спроса.

5. Кадровую устойчивость — это обеспеченность предприятия стабильным составом персонала, уровень его профессиональной квалификации.
6. Социальную устойчивость – социальная миссия компании, которая, отвечая долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению и соблюдению прав человека, социального мира, равенства, безопасности и благополучия как сотрудников компании, так и всех граждан в целом [9, с. 4].
7. Экологическую устойчивость – это положение предприятия, отвечающее потребностям настоящего и не уменьшающее возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности. То есть это действия предприятия, направленные на:
  - 1) анализ экологического воздействия своей продукции на различных этапах ее жизненного цикла, а также активно вовлечение в этот процесс поставщиков и субподрядчиков;
  - 2) поддержание соответствующих, общепризнанных систем управления состоянием окружающей среды во всех своих подразделениях;
  - 3) изучение жизненного цикла своей продукции, и тех компонентов из которых она производится.

Для того, чтобы считать предприятие устойчивым или неустойчивым, необходимо провести анализ его деятельности. Анализ устойчивости – ключевое звено в правильности понимания общей устойчивости предприятия. От

грамотности подхода к анализу зависит не только вывод о текущем положении дел, но он также служит основой для планирования деятельности предприятия в дальнейшем, а также на его основе выделяются пути достижения устойчивости предприятия.

К сожалению, не существует одного единственно верного пути к достижению заветного уровня устойчивости предприятия. Все очень индивидуально и разнится от предприятия к предприятию. Тем не менее для модели устойчивого развития предприятия, независимо от отраслевой принадлежности, существует ряд общих свойств и можно составить алгоритм, следуя которому предприятие может достигнуть определенный уровень устойчивости. Алгоритм совершенствования устойчивости предприятия представляет собой набор последовательных шагов, следуя которым предприятие может улучшить устойчивость предприятия:

1. Анализ текущего положения компании – определить потребность в действиях по совершенствованию устойчивости предприятия. Анализ устойчивости подразумевает под собой выявление определенных критериев и сопоставление их с эталонными значениями. Число таких критериев четко не определено и может варьироваться в зависимости как от внешних факторов (внешнеэкономические условия, отрасль экономики, политическое устройство государства и проч.), так и от внутренних (взглядов владельцев компании, отношениями в трудовом коллективе и проч.). При анализе устойчивости предприятия в условиях внешнеэкономических ограничений важную роль играет то, является ли предприятие импортозависимым, т.е. зависит ли от поставок иностранного сырья, технологий, трудовых ресурсов или же наоборот: экспортозависимым – если основные рынки реализации продукции предприятия располагаются за рубежом. Также не последнюю роль играют финансово-экономические показатели организации: валюта, в которой осуществляются платежи, кредитное

состояние, прибыльность, возможность получения инвестиций и прочее.

2. Выбор пути достижения устойчивости – выбрать наиболее перспективные и конкретные действия.
3. Проработка выбранного пути – разработать детальную программу действий с учетом множества меняющихся факторов.
4. Следование выбранному пути – реализовать разработанную программу.
5. Мониторинг и корректировка выбранного пути в процессе следования – осуществлять контроль за соблюдением реальных действий программе.
6. Качественный анализ результатов, полученных на данном пути – провести всесторонний анализ полученных результатов программы.

Внешнеэкономические ограничения, без сомнения, накладывают определенные ограничения в применении данного алгоритма. Однако, учитывая сложную внешнеэкономическую ситуацию, можно выделить несколько рекомендательных направлений, подлежащих более подробному рассмотрению. Но, также, стоит отметить, что применение на практике каждого конкретного из них зависит в первую очередь от самого предприятия:

1. Усиление взаимоотношения предприятия с государством: участие предприятия в специальных государственных программах поддержки (по импортозамещению, получение субсидий, льгот и прочее);
2. Переориентация на другие рынки сбыта продукции (с внешнего на внутренний или же с одного внешнего на другой);
3. Замена иностранных поставщиков сырья на отечественных (импортозамещение);
4. Внедрение новых производственных технологий, способных качественно уменьшить влияние иностранных контрагентов на предприятие;
5. Замена иностранных трудовых ресурсов (если таковые имеются на

предприятию) на местные квалифицированные кадры, что позволяет улучшить кадровую устойчивость предприятия;

б. Изменение позиционирование как продукта, так и всего бренда, на рынке.

В итоге, несмотря на различия в подходах к пониманию устойчивости предприятия, существующая подробная классификация устойчивости предприятия позволяет более детально представить содержание данной экономической категории и качественно проработать способы управления устойчивостью предприятия. Но, хотя это и создает объективные предпосылки для моделирования единого интегрального показателя «общая устойчивость», который должен отражать способность экономического субъекта противостоять внешним и внутренним изменениям и угрозам, но в рамках неоднородности подходов к определению общей устойчивости предприятия это является труднореализуемым механизмом. Возможно, в будущем, при использовании технологии «больших данных» (от англ. «big data») и других самых современных информационно-вычислительных технологий станет возможным формирование единого метода управления устойчивостью, учитывающего огромное множество не всегда взаимосвязанных и динамических показателей.



### Список используемых источников:

1. Режим доступа: <http://crimea.ria.ru/politics/20150421/346382.html>
2. Режим доступа: <https://ria.ru/politics/20140718/1016514535.html>
3. Режим доступа: [http://www.ng.ru/economics/2017-03-06/1\\_6942\\_vvp.html](http://www.ng.ru/economics/2017-03-06/1_6942_vvp.html)
4. Режим доступа: <http://www.mk.ru/economics/2016/11/29/importozameshhenie-udalos-rossiya-mozhet-sama-sebya-prokormit.html>
5. Режим доступа: <https://iz.ru/637192/elina-khetagurova/importozameshchenie-privelo-k-rostu-proizvodstva-lekarstv>
6. Режим доступа: <https://wek.ru/rossijskaya-mebel-vyshla-na-novyj-uroven>
7. Зингер О.А. Исследование подходов к определению устойчивого развития промышленного предприятия. // Современные проблемы науки и образования. ПГТУ. – 2014. – № 6
8. Пискунова И.В. Эволюция трактовки устойчивости организации. // Экономические науки. – 2010. - №5(66). – с. 71-74
9. Пять шагов к социальной устойчивости компании // Рекомендации по оценке деятельности и подготовке нефинансовых отчетов. РСПП. – Москва. – 2005.