

### 3.2. ВЫЯВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ РОСТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ УПРЕЖДАЮЩИХ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Айрапетова А.Г., д.э.н., профессор кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов;

Мисхожев Э.Р., к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов государственной Полярной академии, г. Санкт-Петербург

Статья посвящена вопросам формирования методики выявления и оценки резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия. С учетом особенностей механизма формирования данных резервов предложен математический аппарат по их обнаружению и последующей оценке для последующей разработки на этой основе системы упреждающих антикризисных мер.

Следствием рыночных отношений является формирование устойчивого дисбаланса (неравновесия) во владении экономическими субъектами различными видами ресурсов – материальных, трудовых, финансовых, информационных и других. Рассмотрение экономических вопросов связанных с категорией устойчивости, является актуальным, как на макро-, так и микроуровнях.

Экономическая устойчивость промышленного предприятия – состояние, при котором достигается его эффективное функционирование и развитие по параметрам, обеспечивающее достижение поставленных целей в каждый период времени, путем непрерывного совершенствования и развития, составляющих его внутренней структуры – производственно-хозяйственной, финансово-экономической, организационно-управленческой, на основе механизма адаптации, в соответствии требования внешней среды.

Другими словами, промышленное предприятие способно к экономически устойчивому функционированию и развитию, в случае, если имеет место обмен энергией между внутренней средой предприятия и внешней рыночной средой, который приводит к увеличению его внутреннего потенциала, т.е. происходит формирование положительного синергетического эффекта, как результата взаимодействия внутренней и внешней среды промышленного предприятия. Таким образом формирование экономической устойчивости промышленного предприятия является результатом проявления закона синергии, который является одним из ключевых законов бытия.

Наиболее полное и последовательное исследование проявлений законов синергии в социально-экономических системах – коммерческих предприятиях было проведено в работах Э.А. Смирнова, который отмечает, что «для любой системы (технической, биологической, социальной.) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входя-

щих в нее ресурсов (технологии, персонала, компьютеров), либо существенно меньше» [5].

Если управлению промышленного предприятия удалось «гармонизировать» внутреннюю и внешнюю среду, то, по закону синергии, можно говорить о максимальном положительном синергетическом эффекте, об устойчивости функционирования и развития организации. В противном случае, когда имеет место дисбаланс между внутренней и внешней средой промышленного предприятия, мы можем говорить о недостаточном положительном или отрицательном синергетическом эффекте. Следовательно, возникают резервы роста экономической устойчивости организации. Таким образом, управление экономической устойчивостью – это управление способностью предприятия проявлять положительный синергетический эффект путем гармонизации внутренней и внешней среды организации. Ключевым моментом является то, что в результате согласования потребительских предпочтений и внутренних ресурсных возможностей хозяйствующего субъекта возникает положительный синергетический эффект в виде устойчивых конкурентных преимуществ. Такое понимание механизма достижения экономической устойчивости соответствует так называемому интеграционному подходу в теории стратегического управления.

На базе исследований, проведенных авторами в работах [1, 2, 4], сформулируем определение резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия, под которыми мы будем далее понимать неиспользованные возможности повышения положительного синергетического эффекта, обусловленного взаимодействием факторов внутренней и внешней среды, возникновение которого обеспечивает предпосылки к устойчивому функционированию и развитию промышленного предприятия относительно поставленных целей, путем создания устойчивых конкурентных преимуществ на рынке товаров. Сформулированное определение позволяет рассмотреть специфические черты резервов роста, которые определяют сложностью и многоаспектностью феномена экономической устойчивости промышленного предприятия.

- Во-первых, возникновение резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия обусловлено прежде всего нарушением энергетического обмена промышленного предприятия с внешней средой или внутри нее, между ее элементами, что приводит к снижению его эффективности функционирования и развития. Очевидно, что нарушение этого энергетического обмена может иметь различные проявления:
  - несоответствие качества и цены выпускаемой продукции потребительским ожиданиям на рынке;
  - ненадлежащее исполнение договорных взаимоотношений между промышленным предприятием и поставщиками товарно-материальных ценностей по количеству, ассортименту, цене поставок, своевременности их оплаты и др.;
  - низкая производительность и квалификация труда производственных рабочих и управления.
- Во-вторых, резервы роста экономической устойчивости связаны с целями промышленного предприятия. Следовательно, некоторые из них актуальны только в определенный период времени, определяемый промежутком времени необходимым для достижения цели. Например, низкое качество реализуемой продукции конкретного вида является резервом роста экономической устойчивости до тех пор, пока данная продукция пользуется спросом у потребителя и приносит организации прибыль. При смене потребительских предпочтений и утрате спроса на данный товар, его

качество не будет уже иметь никакого значения. Однако некоторые резервы, такие как низкая производительность труда и управления, сверхнормативные запасы материалов и готовой продукции, актуальны всегда.

- В-третьих, игнорирование резервов роста экономической устойчивости управлением будет способствовать потере конкурентных преимуществ промышленного предприятия. В конечном итоге это приведет к кризисным явлениям (росту дебиторской и кредиторской задолженности, падению объемов продаж и рентабельности финансово-хозяйственной деятельности и т.д.), потере ликвидности и платежеспособности и банкротству. В связи с этим целесообразно, по нашему мнению, рассматривать процесс выявления и реализации резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия – как начальный этап, отправную точку формирования упреждающих антикризисных мероприятий.

Для управления резервами роста экономической устойчивости промышленных предприятий нужна соответствующая методика их выявления и оценки. Это особенно важно еще и потому, что реализация выявленных резервов роста устойчивости функционирования и развития, согласно разработанной концепции упреждающего антикризисного менеджмента, является базой для формирования антикризисных мероприятий и программ, и лежит в основе второго этапа упреждающего антикризисного управления.

Очевидно, что чем полнее разработанная методика будет учитывать особенности формирования резервов роста экономической устойчивости промышленных предприятий, тем более объективными и достоверными будут ее результаты. Образование резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия является результатом дисбаланса между внутренней средой хозяйствующего субъекта и потребностями его рыночного окружения. В результате чего, по закону синергии, нарушается энергетический обмен между средами, что в свою очередь снижает положительный синергетический эффект от их взаимодействия, падает конкурентный потенциал организации и ее экономическая устойчивость.

Здесь возникает главный вопрос – как определить, когда и на сколько происходит нарушение энергетического баланса между внутренней и внешней средой промышленного предприятия, снижающего положительный синергетический эффект и приводящий таким образом, к возникновению резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо, на наш взгляд, ввести некоторое нормативное (эталонное) состояние промышленного предприятия, которое будет характеризовать состояние «гармонии» между внутренней и внешней средой, т.е. состояние абсолютной экономической устойчивости. Соответственно, если промышленное предприятие находится в этом положении, то и положительный энергетический обмен между внутренним потенциалом и рыночным окружением будет максимальным, формируя тем самым наибольший положительный синергетический эффект. Очевидно, что в таком состоянии эталонном состоянии резервы роста экономической устойчивости промышленного предприятия не формируются, равны нулю.

Однако, понятно, что описанная выше ситуация является идеальным случаем, и на практике она вряд ли возможна. Хозяйствующие субъекты только теоретически могут находиться в абсолютно устойчивом состоянии, когда резервы роста полностью отсутствуют и

равны нулю. На практике фактическое состояние всегда будет отклоняться от нормативного (эталонного состояния), характеризуя величину резервов роста. При этом, естественно, чем значительнее отклонение фактического состояния системы от желаемого, тем больше величина резервов роста экономической устойчивости.

Для использования вышеизложенных теоретических рассуждений на практике необходима их математическая формализация. Для этих целей, по нашему мнению, можно использовать математические модели, разработанные нами ранее в работе [3] при формировании методологии диагностики экономической устойчивости промышленного предприятия. Согласно принципу формирования эталонных (нормативных) моделей, для выявления негативных симптомов при диагностике, требующих принятия соответствующих управленческих решений, необходима некоторая эталонная (нормативная) модель, дающая представление о наиболее эффективном решении проблемы экономической устойчивости предприятия. При этом важнейшим условием является достижение гармонии, или согласованности:

- внутренней среды, параметры которой характеризуют внутреннюю устойчивость и определяют режим функционирования предприятия;
- внешней среды, параметры которой характеризуют внешнюю устойчивость и определяют режим воздействия внешнего окружения на промышленное предприятие.

С учетом этого эталонную экономическую устойчивость **Эу(общая)** можно представить как функцию многих переменных параметров, представленных двумя определяющими совокупностями или блоками, характеризующими внутреннюю **Эу(внутренняя)** и внешнюю **Эу(внешняя)** устойчивость предприятия. Упрощенно данную зависимость математически можно представить в виде следующего обобщенного равенства (1):

$$\begin{aligned} \mathbf{Эу(общая)} &= F[\mathbf{Эу(внутренняя)}]; \\ \mathbf{Эу(внешняя)} &= \mathbf{Норматив}. \end{aligned} \quad (1)$$

На основе выражения (1) с использованием методики динамических нормативов нами была выведена система равенств, по сути выражающая состояние стабильной (наивысшей) экономической устойчивости промышленного предприятия, которая отражает нормативное состояние системы. Эту нормативную систему равенств можно записать в форме модели (2):

$$\mathbf{Эу(общая)}_{\text{max}} = \begin{cases} \mathbf{Эу(внутр)} = 1; \\ \mathbf{Эу(внешн)} = 1. \end{cases} \quad (2)$$

Величины **Эу(внутренняя)** и **Эу(внешняя)** каждая лежат в диапазоне от нуля до единицы. Тождество фактического и нормативного ряда показателей свидетельствует о наивысшей экономической устойчивости функционирования предприятия. При этом **Эу** = 1. Если фактический ряд по всем параметрам противоположен нормативному (эталонному) порядку, то в этом случае **Эу** = 0. Очевидно, чем ближе оценка к единице, тем большая доля нормативных соотношений между показателями реализована в реальной производственно-хозяйственной деятельности предприятия и, следовательно, меньше формируется резервов роста экономической устойчивости и наоборот. С учетом отмеченного можно записать следующие условия (3, 4) состояния системы, при которых обра-

зуются резервы роста экономической устойчивости промышленного предприятия (РРЭУПП):

1) если,

$$\Delta y(\text{общая}) = \begin{cases} \Delta y(\text{внутр}) = 1; \\ \Delta y(\text{внешн}) = 1, \end{cases}$$

то

$$РРЭУПП = 0; \tag{3}$$

2) если

$$\Delta y(\text{общая}) = \begin{cases} 0 \leq \Delta y(\text{внутр}) < 1; \\ 0 \leq \Delta y(\text{внешн}) < 1, \end{cases}$$

то

$$РРЭУПП > 0. \tag{4}$$

Таким образом, если промышленное предприятие находится в любом из введенных нами ранее диагностических состояний, за исключением стабильно устойчивого состояния, то можно говорить о наличии резервов роста экономической устойчивости. При этом важным для целей выявления и анализа резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия является тот факт, что сформированные ранее диагностические нормативные модели внутренней и внешней устойчивости являются факторными. Т.е. их использование позволит определить влияние каждого показателя (фактора), включенного в нормативную модель, на общий результат – устойчивость в отчетном периоде по сравнению с базисным периодом.

Для определения такого влияния следует преобразовать ранее предложенную формулу оценки устойчивости. При проведении факторного анализа данное выражение должно быть использовано как в базисном, так и в отчетном периодах, причем дважды – первый раз для оценки внутренней устойчивости, второй раз для оценки внешней устойчивости (5). Как пример приведем выражения для расчета изменений внутренней устойчивости. Для внешней устойчивости расчеты будут аналогичными. Таким образом получим:

$$\begin{aligned} \Delta y(\text{внутр}) &= \Delta y(\text{внутр})_{\text{отч}} - \\ &- \Delta y(\text{внутр})_{\text{баз}} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n c_{ij}^{\text{отч}}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |n_{ij}|} - \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n c_{ij}^{\text{баз}}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |n_{ij}|}. \end{aligned} \tag{5}$$

Влияние отдельного взятого  $j$ -го фактора  $f$  на изменение внутренней устойчивости организации можно получить, следующим образом (6):

$$\Delta y(\text{внутр})(f_i) = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}^{\text{отч}} - \sum_{j=1}^n c_{ij}^{\text{баз}}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |n_{ij}|}. \tag{6}$$

Суммарное влияние всех факторов на показатель устойчивости:

$$\Delta y(\text{внутр}) = \sum_{i=1}^n \Delta y(\text{внутр})(f_i), \tag{7}$$

где

$\Delta y(\text{внутр})$  – общее изменение внутренней устойчивости промышленного предприятия;

$\Delta y(\text{внутр})(f_i)$  – изменение внутренней устойчивости, которое вызвано динамикой соотношения  $j$ -го фактора  $f$  (показателя) по сравнению с другими факторами (показателями);

$n$  – общее число показателей в нормативной модели;  
 $i, j$  – номера показателей в нормативной модели;  
 $c_{ij}^{\text{отч}}$  и  $c_{ij}^{\text{баз}}$  – элементы матрицы совпадений фактического и эталонного соотношений темпов роста показателей в отчетном и базисном периодах;

$n_{ij}$  – элемент матрицы эталонных соотношений между темпами роста показателей.

Таким образом, применение приведенного здесь математического аппарата позволяет решить следующие задачи в управлении резервами:

- во-первых, не соблюдение нормативных условий в фактических соотношениях темпов роста показателей есть отклонение системы от стабильно устойчивого состояния, что уже говорит о дисбалансе между внутренней и внешней средами, следовательно, о резервах;
- во-вторых, факторный анализ, влияния показателей, включенных в нормативные модели, позволят выяснить, каким именно образом (в сторону увеличения или уменьшения), они повлияли на общую экономическую устойчивость, т.е. выявить конкретные резервы ее роста;
- в-третьих, насколько (в абсолютном и в относительном выражении) несоблюдение нормативных условий в фактических рядах соотношений темпов роста показателей по каждому конкретному фактору повлияло на величину общей экономической устойчивости организации.

Не вызывает сомнения, что выявление и дальнейшая реализация выявленных резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия является важнейшим условием для эффективного упреждающего антикризисного управления. Ведь определение и последующее сосредоточение усилий предприятия на ключевых «узких местах» деятельности организации уже создает реальные предпосылки для обеспечения устойчивости экономического функционирования предприятия, а следовательно, и для предотвращения или существенного снижения последствий кризиса.

Очевидно, что выявленных резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия может быть множество. Необходимо предварительное обследование выявленных резервов роста, соотнесение их с целями и возможностями промышленного предприятия. Т.е. необходимо ранжирование выявленных в результате факторного анализа резервов роста экономической устойчивости. Группировку можно проводить по различным критериям – актуальность (ценность), срочность вовлечения в производственную деятельность организации, реализуемость в плановом периоде, потребность в дополнительных финансовых вложениях для их реализации. По нашему мнению, такую группировку резервов необходимо осуществлять по двум основным направлениям, которые включают в себя прочие оценки:

- первое – это ранжирование резервов по степени их проблемности в процессе обеспечения устойчивости функционирования предприятия. Чем сильнее, по данным анализа, резерв влияет на снижение общей экономической устойчивости, тем более проблемным он является;
- второе – это ранжирование резервов устойчивости по степени их реализуемости, т.е. по степени их возможности использования для укрепления экономической устойчивости промышленного предприятия при реализации на нем упреждающих антикризисных мероприятий.

При этом такой критерий, как «проблемность», может быть описан такими характеристиками:

- соответствие целям промышленного предприятия;
- срочность реализации;

- степень влияния резервов на снижение конкурентных преимуществ промышленной организации и т.д.
- Показатель «реализуемости» может включать такие оценки, как необходимость в дополнительном финансировании для реализации резервов, наличие подготовленных кадров, наличие необходимой технологии и оборудования и т.д. Группировку предлагается осуществлять в разрезе сфер (блоков), образующих структуру модели экономической устойчивости промышленного предприятия (табл. 1). Оценка и ранжирование резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия производится на базе экспертных оценок.

Таблица 1

**ОЦЕНКИ И РАНЖИРОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ РОСТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ (ЗАПОЛНЯЕТ КАЖДЫЙ ЭКСПЕРТ)**

Резервы роста экономической устойчивости	Проблемность, балл.	Реализуемость, балл.	Ранг резерва
<b>1. Внутренняя среда</b>			
1.1. Финансово-экономическая сфера	-	-	-
Резерв 1-й	-	-	-
Резерв 2-й и т.д.	-	-	-
1.2. Производственно-хозяйственная сфера	-	-	-
Резерв 1-й	-	-	-
Резерв 2-й и т.д.	-	-	-
1.3. Организационно-управленческая сфера	-	-	-
Резерв 1-й	-	-	-
Резерв 2-й и т.д.	-	-	-
<b>2. Внешняя среда</b>			
2.1. Сфера взаимоотношений предприятие – поставщики	-	-	-
Резерв 1-й	-	-	-
Резерв 2-й и т.д.	-	-	-
2.2. Сфера взаимоотношений предприятие – конкуренты	-	-	-
Резерв 1-й	-	-	-
Резерв 2-й и т.д.	-	-	-
2.2. Сфера взаимоотношений предприятие – покупатели	-	-	-
Резерв 1-й	-	-	-
Резерв 2-й и т.д.	-	-	-

Для оценки резервов роста предлагается следующая шкала. Оценка производится с позиции значимости и проблемности того или иного фактора в процессе обеспечения экономической устойчивости предприятия.

- Проблемность:
  - 5 баллов – определяющая (наивысшая) проблемность;
  - 4 балла – существенная;
  - 3 балла – значимая;
  - 2 балла – незначимая проблемность;
  - 1 балл – отсутствие всякой проблемности.
- Реализуемость:
  - 5 баллов – легкая реализуемость;
  - 4 балла – небольшие затруднения в реализации;
  - 3 балла – значительные затруднения в реализации;
  - 2 балла – существенные затруднения в реализации;
  - 1 балл – невозможность реализации в данных условиях.

Очевидно, что в такой оценке должен участвовать не один человек, а группа специалистов различных областей. Причем считаем целесообразным, и в этом наша

точка зрения совпадает с позицией А.И. Хорева, что оценка специалиста не должна ограничиваться только факторами, которые имеют прямое отношение к его профессиональной деятельности, но и распространяться на другие сферы деятельности [6]. Это позволяет охарактеризовать уровень его потенциала для принятия релевантных управленческих решений. В процессе оценки каждый специалист заполняет оценочную таблицу. Перечень исследуемых резервов, конкретных областей (блоков) внутренней и внешней среды промышленного предприятия для каждого случая индивидуален и определяется самостоятельно. После заполнения оценочных таблиц необходимо обобщить результаты оценки, т.е. вывести средние величины оценок для каждого фактора. Каждый резерв из перечня будет иметь две средние оценки – среднюю проблемность и среднюю реализуемость. На последнем этапе рассчитывается общая средняя величина на каждому фактору как сумма средних величин их значимости и проблемности. Средние величины будут определяться следующими математическими выражениями (8-10):

$$\bar{P}_i = \frac{\sum_{i=1}^n p_i}{n}; \tag{8}$$

$$\bar{R}_i = \frac{\sum_{i=1}^n r_i}{n}; \tag{9}$$

$$\bar{O}_i = \bar{P}_i + \bar{R}_i. \tag{10}$$

где  $\bar{P}_i$  и  $\bar{R}_i$  – средние оценки значимости и реализуемости  $i$ -го резерва;

$q_i$  и  $p_i$  – частные оценки значимости и реализуемости  $i$ -го резерва;

$\bar{O}_i$  – общая средняя экспертная оценка, полученная по  $i$ -му резерву;

$n$  – количество экспертов-специалистов, участвовавших в ранжировании резервов роста.

Такой методический прием имеет следующие преимущества:

- во-первых, выявление резервов по такой схеме будет носить комплексный характер, так как будет базироваться на такой группировке областей внутренней и внешней среды, которые затрагивают наиболее значимые сферы деятельности промышленного предприятия;
- во-вторых, предложенная схема выявления резервов роста даст возможность оценивать их с позиции важности каждого из них, в обеспечении экономической устойчивости, а, следовательно, и в предотвращении, и существенном уменьшении последствий кризисов;
- в-третьих, использования результатов диагностики экономической устойчивости, позволит снизить субъективность экспертных оценок, так как лежащие в ее основе динамические ряды показателей дают всестороннюю картину состояния промышленного предприятия;
- в-четвертых, оценка резервов роста в разрезе проблемность – реализуемость является первым шагом в выделении тех направлений, которые должны стать приоритетными в деле формирования, выбора и дальнейшей реализации упреждающих антикризисных мер.

При этом очевидно, что объектом пристального внимания антикризисного управления должны стать те резервы роста, которые одновременно обладают высокой значимостью и проблемностью для обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия. Эти резервы могут явиться (если уже не являются)

предвестником и потенциальным источником кризисной ситуации на предприятии в будущем. Хозяйствующий субъект – как живой организм. В нем все взаимосвязано и взаимообусловлено. Нарушение какого-либо значимого процесса в любой сфере деятельности (т.е. наличие резервов роста с высокой значимостью и проблемностью), в конечном итоге по цепочке приведет к разбалансированию, нарушению устойчивости всей экономической системы, к кризису. Например, низкое качество производимой продукции (качество – это значимый фактор, а его низкий уровень говорит о высокой проблемности) по сравнению с конкурентами приведет к постепенному снижению объемов продаж. Это в свою очередь приведет к снижению притока денежных средств и возникновению систематических неплатежей по счетам кредиторов предприятия. А это первые признаки надвигающегося банкротства. Такое положение требует незамедлительного вмешательства и принятия упреждающих антикризисных мероприятий.

Таким образом, на основании анализа сред формируется массив активных резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия, отражающий всестороннюю информацию об имеющихся «узких местах» в финансово-хозяйственной деятельности и на базе которого будут формироваться механизмы упреждающего антикризисного реагирования. Основой таких механизмов упреждающего антикризисного реагирования, по нашему мнению, должна стать система антикризисных мер, которую можно рассматривать как ряд действий, направленных на повышение эффективности промышленного предприятия и реализацию стратегии его развития в сложном конкурентном или финансовом положении, в том числе направленные на предотвращение банкротства организации путем реализации резервов роста его экономической устойчивости функционирования и развития.

Известно, что корпоративная стратегия любого хозяйствующего субъекта – это генеральная линия его деятельности в соответствии с его миссией и видением. Необходимость стратегического планирования обуславливается в первую очередь нестабильностью внешней среды. В связи с этим корпоративная стратегия промышленного предприятия должна быть с одной стороны динамична и обновляться в соответствии с изменением условий его функционирования и развития, а с другой – быть относительно устойчива и постоянна. Изменение общей стратегии организации, как правило, осуществляется, когда локальных изменений становится много, качество переходит в количество. Это применимо к стратегиям всех уровней управления.

Вместе с тем необходимо отметить, что реализация общей стратегии промышленного предприятия при наличии значительных резервов роста экономической устойчивости, свидетельствующих в первую очередь о дисбалансе внутреннего потенциала организации и требований внешнего рыночного окружения, вряд ли возможна. В этом случае игнорирование резервов роста экономической устойчивости свидетельствует об игнорировании предкризисного либо кризисного состояния промышленного предприятия. Поэтому для успешного воплощения в жизнь любой стратегии организации необходим запас устойчивости, формируемый путем реализации резервов ее роста, на основе системы антикризисных мер. Подобная система антикризисных мер призвана укрепить жизнеспособность и устойчивость

предприятия по функциональным направлениям (производственной, финансовой, инвестиционной, организационной и других) ее деятельности.

Главная цель системы антикризисных мероприятий – это восстановление экономической устойчивости функционирования и развития организации путем реализации выявленных в процессе экономической диагностики и факторного анализа, резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия по функциональным направлениям его деятельности. В рамках системы антикризисных мер реализуется общая антикризисная стратегия промышленного предприятия. В свою очередь основные направления реализации этой системы можно рассматривать как частные функциональные антикризисные стратегии промышленного предприятия.

Очевидно, что являясь частью общей корпоративной стратегии промышленного предприятия, антикризисная стратегия, как и конкретизирующая ее система антикризисных мер, носит по отношению к ней подчиненный характер. Следовательно, они (антикризисная стратегия и система антикризисных мер) должны быть согласованы со стратегическими целями и направлениями деятельности промышленного предприятия. Здесь антикризисное управление, по нашему мнению, должно рассматриваться как один из важнейших факторов обеспечения эффективного устойчивого развития организации в соответствии с избранной ею общей корпоративной стратегией.

Таким образом, разработка системы антикризисных мер предполагает их формирование по функциональным направлениям деятельности промышленного предприятия, с учетом корпоративной стратегии организации и состояния самого промышленного предприятия. При этом для каждого функционального направления формируется комплекс работ, который, являясь частью системы антикризисных мер промышленного предприятия, должен вносить свой вклад в развитие антикризисного потенциала организации. Схематично структуру системы антикризисных мер можно представить следующим образом (рис. 1).

Из рис. 1 видно, что основная цель системы антикризисных мер промышленного предприятия заключается в восстановлении и укреплении экономической устойчивости промышленного предприятия путем наиболее полной реализации резервов ее роста, условие  $PPЭУПП \rightarrow 0$ . Таким образом, исходя из этого, общим условием формирования системы антикризисных мер является наличие резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия, условие  $PPЭУПП \neq 0$ . Здесь необходимо сделать небольшое уточнение. Как было нами ранее отмечено, резервы роста экономической устойчивости организации практически всегда присутствуют. Т.е. условие  $PPЭУПП \neq 0$  практически всегда соблюдается. Однако не всегда это означает необходимость формирования и реализации антикризисных мероприятий. Необходимость по принятию антикризисных мероприятий будет определяться оценкой выявленных резервов роста экономической устойчивости по результатам диагностики и анализа. В зависимости от значимости выявленных резервов роста устойчивости в рамках системы будут формироваться антикризисные мероприятия по функциональным направлениям деятельности промышленного предприятия.

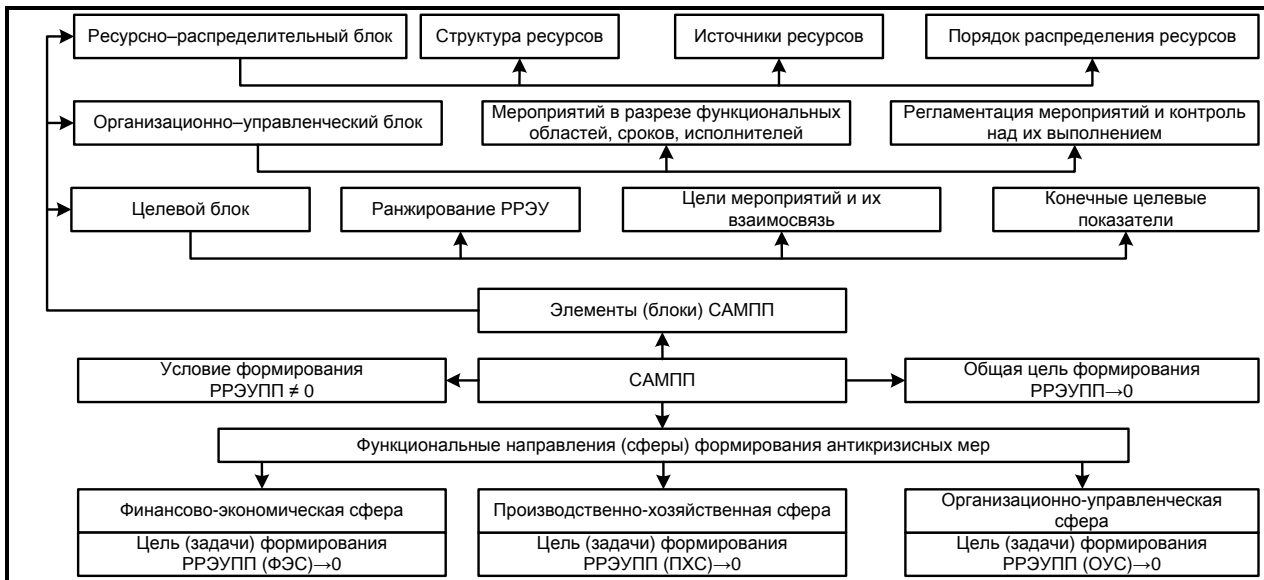


Рис. 1. Структура системы антикризисных мер промышленных предприятий (САМПП)

По функциональным направлениям уже стоит задача по реализации резервов роста экономической устойчивости по конкретным сферам деятельности промышленного предприятия – финансово-экономической, производственно-хозяйственной, организационно-управленческой и т.д., условия:

- РРЭУПП (ФЭС) → 0;
- РРЭУПП (ПХС) → 0;
- РРЭУПП (ОУС) → 0 и др.

Перечень функциональных направлений деятельности устанавливается руководством промышленного предприятия в зависимости от конкретной ситуации.

По нашему мнению, реализация подобных систем антикризисных мер будет способствовать развитию антикризисного потенциала организации. При этом развитие антикризисного потенциала промышленного предприятия происходит за счет:

- распределения ресурсов между мероприятиями и их последующей концентрации на функциональных направлениях деятельности промышленного предприятия характеризующимися наличием наибольших резервов роста устойчивости, что способствует их эффективному целевому использованию;
- оптимального структурирования антикризисных мер, по уровням иерархии управления, что снижает дублирование работ и функций;
- контроля над исполнением мероприятий и их корректировкой при необходимости, для предотвращения потерь от несогласованного и необоснованного выполнения взаимосвязанных работ.

Эффективное антикризисное управление возможно при своевременном и адекватном выполнении намеченных в системе мероприятий. В условиях нестабильности внешней рыночной среды антикризисные меры по функциональным направлениям должны формироваться на базе альтернативного подхода. Другими словами, должны быть сформированы варианты реализации антикризисных мероприятий, внедрение которых при определенных условиях в наибольшей мере будет обеспечивать реализацию резервов роста экономической устойчивости. Окончательное решение того или иного антикризисного мероприятия принимается после ранжирования соответствующих альтернатив по вы-

бранным критериям. Критерии могут разные и определяются исследователем в зависимости от целей и задач, стоящих перед ним. Очевидно, что для оценки антикризисных альтернатив в качестве критериев отбора должны выступать факторы, характеризующие выгоды и затраты от их внедрения. Для оценки альтернатив антикризисных мероприятий в системе можно использовать различные методы сравнительного анализа:

- метод анализа сценариев;
- метод анализа чувствительности;
- метод линейного программирования;
- метод имитационного моделирования и другие способы.

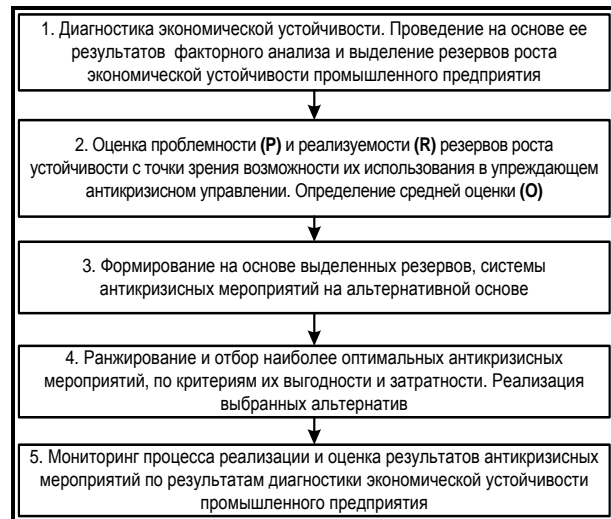


Рис. 2. Упреждающее антикризисное управление на базе выявления и реализации резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия

После окончания мероприятий логическим и завершающим этапом является оценка того эффекта, которое получило промышленное предприятие от внесенных в результате реализации системы антикризисных мероприятий изменений. По нашему мнению, оптимальным инструментом такой оценки будет являться

разработанная система диагностика экономической устойчивости промышленного предприятия. Диагностика проводится на систематической основе и вне зависимости от направления проведенных антикризисных мероприятий, предусмотренных в системе, их результат отразится на темпах роста показателей, включенных в диагностические модели экономической устойчивости предприятия. Имея такую информацию, руководство промышленного предприятия принимает решение об эффективности проведенных мероприятий с точки зрения достижения упреждающего антикризисного эффекта. Можно говорить, что диагностика является начальным и завершающим этапом всего упреждающего антикризисного управления. Данный процесс управления схематично представлен на рис. 2.

Преимущества данной методологии разработки выбора и оценки упреждающих антикризисных мероприятий на основе выявления резервов роста экономической устойчивости выражаются в следующих аспектах:

- формирование, выбор и оценка антикризисных решений по цепочке резервы роста устойчивости → стратегии → альтернативы антикризисных программ позволяет выявить и взаимосвязано учесть в упреждающем антикризисном управлении наиболее проблемные факторы внутренней и внешней среды промышленного предприятия;
- использование в качестве исходной информации фактических результатов диагностики экономической устойчивости промышленного предприятия, существенно снижает субъективизм экспертных суждений относительно проблемности и реализуемости резервов, что, на наш взгляд, повышает достоверность их оценочных показателей;
- формирование альтернатив мероприятий в разрезе показателей, описывающих выгоды и затрат от их внедрения, позволят создать основу для оценки эффективности вариантов по наиболее существенным направлениям функционирования промышленного предприятия: финансово-экономическому, производственно-хозяйственному и т.д.;
- использование в практике управления методов сравнительного анализа, позволит делать быстрые, простые и надежные арифметические расчеты, результатом которых является многокритериальная оценка исследуемых альтернатив антикризисных программ организации.

## Литература

1. Айрапетова А.Г. Концептуальное представление о стратегическом управлении предприятием [Текст] / А.Г. Айрапетова // Совершенствование методов строительства сооружений АПК. – СПб : СПбГАУ, 2009.
2. Айрапетова А.Г. Необходимость сочетания функционального и процессного подходов в управлении предприятием [Текст] / А.Г. Айрапетова // Экономика современной России: микро- и макроаспекты : сб. науч. трудов. – СПб., 2010.
3. Мисхожев Э.Р. Диагностика экономической устойчивости промышленных предприятий [Текст] : монография / Мисхожев Э.Р. – СПб. : ГПА, 2011. – 185 с.
4. Мисхожев Э.Р. Теоретические аспекты управления экономической устойчивостью промышленного предприятия : монография [Текст] / Мисхожев Э.Р. – СПб : Госуд. полярная академия, 2012. – 163 с.
5. Смирнов Э.А. Теория организации и бизнес-процессов [Текст] : учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М. : Изд-во НИБ, 2000. – 302 с.
6. Хореев А.И. Управление экономической устойчивостью организаций мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности Воронежской области [Текст] / А.И. Хореев. – Воронеж : Воронежская госуд. технологическая академия, 2006. – 207 с.

## Ключевые слова

Экономическая устойчивость; промышленные предприятия; резервы роста; оценка; методика.

*Айрапетова Ануш Генриховна*

*Мисхожев Эльдар Русланович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлено тем, что одной из ключевых задач современного этапа развития Российской Федерации является создание условий для экономического роста, который во многом обеспечивается предприятиями реального сектора экономики. Сегодня положение многих из них продолжает оставаться неустойчивым. Это вызывает необходимость повышения актуальности и качества научных работ, посвященных становлению и развитию эффективного управления на уровне хозяйствующих субъектов, и прежде всего в контексте обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий страны.

Научная новизна и практическая значимость. Статья посвящена проблеме формирования целостной методики выявления, анализа и оценки внутренних резервов роста экономической устойчивости промышленного предприятия.

Предположенная методика обеспечивает единство и комплексность получаемых данных об имеющихся «узких местах» в финансово-хозяйственной деятельности, на базе которых будут формироваться механизмы упреждающего антикризисного реагирования. Появляется возможность проводить исследование предприятия не от достигнутого уровня, а на основе оценки «расстояния» до эталона и сводить оценку многих сторон хозяйствования к «измерению на одной шкале».

Заключение: рецензируемая статья соответствует требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Пушкарева Л.В., д.э.н., доцент, профессор кафедры экономики и финансов ГОУ ВПО «Государственная полярная академия»*