

# УТРАТА УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЕЕ ПРИЧИНЫ И МЕТОДЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

С. П. Бараненко

*Российская академия предпринимательства, г. Москва*

Показано, что основные причины утраты экономической устойчивости предприятия заключаются в значительных возмущениях внешней среды и стратегических ошибках менеджмента. Рассмотрено влияние на управление соотношения скорости изменения внешней среды и характерной скорости реакции предприятия. Указаны пути повышения экономической устойчивости предприятия к возмущениям внешней среды.

Утрата экономической устойчивости предприятия происходит по сценариям, которые представляют комбинацию *двух базовых сценариев*.

В соответствии с **первым** из них утрата устойчивости происходит в виде плавного нарастания отклонений ключевых показателей предприятия от их оптимальных значений. Процесс начинается медленно, постепенно ускоряясь, пока не наступит устойчивый, не поддающийся регулированию дисбаланс финансовых потоков, вызванный снижением доходности или прямыми убытками от основной деятельности предприятия. Кризис нарастает, и если не будут приняты адекватные меры, предприятие утратит платежеспособность и обанкротится. Начальные отклонения возникают либо из-за несоответствия принятой стратегии основным тенденциям развития внешней среды вследствие ошибки, либо в результате появления новых факторов уже после принятия стратегии. По мере роста несоответствия стратегии тенденциям во внешней среде отклонения параметров предприятия от их оптимальных значений нарастают, и предприятие утрачивает устойчивость по следующему сценарию: сначала на предприятии все быстрее снижается рентабельность активов, вызванная нарастанием расхождения стратегии предприятия с динамикой рынка. Через несколько циклов основной деятельности снижение рентабельности активов начинает отражаться на рентабельности собственного капитала предприятия, рыночной цене акций и других долгосрочных оценках его стоимости. Эти оценки подают тревожные сигналы партнерам, кредиторам и инвесторам, которые начинают принимать меры по снижению своих рисков, порождаемых деловыми контактами с предприятием, и у него начинаются проблемы с платежеспособностью. Если предприятие не сможет решить свою основную проблему — поднять рентабельность операций, кризис ликвидности может привести предприятие к банкротству.

Стратегические ошибки, ведущие к утрате устойчивости предприятия, можно классифицировать следующим образом:

- несоответствие стратегических целей предприятия:
  - реальным рыночным условиям;
  - доступным ему ресурсам;
- ошибочность стратегии и тактики, а также неточность реализации правильно сформулированных стратегии и тактики;

- подмена официально объявленных целей предприятия (целей собственников-акционеров) собственными целями высшего менеджмента (конфликт интересов собственника и менеджмента);
- сам собственник, официально декларируя долгосрочную стратегию развития предприятия, на деле нацелен на краткосрочное владение предприятием для перепродажи его ключевых ресурсов либо интенсивной сверхэксплуатации.

При недобросовестном управлении предприятие утрачивает устойчивость и попадает в кризисную ситуацию не в силу объективных причин, а по вине собственника или менеджмента предприятия.

При исправлении стратегической ошибки важна своевременность: чем позже принимаются меры к исправлению кризисной ситуации, тем выше становятся требования к точности управления, тем больше ресурсов требуется на восстановление. Но как раз ресурсов предприятию и не хватает, поэтому в условиях начинающегося кризиса от руководства предприятия требуются мужество и профессионализм. С одной стороны, чем раньше начнется точное управление восстановлением устойчивости предприятия, тем меньше потребуются ресурсы, тем выше вероятность успеха. С другой стороны, если не установить истинные причины кризиса, что требует достаточного по времени профессионального наблюдения, возможна ошибка в определении его причин и как результат — неточное управление, возрастание потребности в ресурсах и снижение вероятности успеха.

Все отраслевые предприятия, имеющие успешный опыт работы на отраслевом рынке в начальных условиях (до появления во внешней среде новых факторов), оказываются примерно в одинаковом положении, так как условием успеха в отрасли является возможно более полный учет действующих факторов и адаптация к ним. Эта адаптация отражается в стратегических планах, структуре организации, хозяйственной политике и т. д. Поэтому все предприятия оказываются перед необходимостью решать примерно одну и ту же задачу. Различия в положении в отраслевой иерархии проявляются:

- в масштабе предприятия, наличия у него ресурсов и возможности продержаться до того момента, когда оно установит основные закономерности новых тенденций во внешней среде и выработает стратегию адаптации к ним;



- в том, насколько ключевые ресурсы и компетенции предприятия соответствуют новым условиям, поскольку от этого зависят время и ресурсы, необходимые для его адаптации при точном управлении.

Таким образом, для сохранения устойчивости в условиях нарастающих потерь предприятию нужны интеллектуальные и материальные ресурсы, а менеджмент предприятия организует их для решения проблемы. Это означает, что крупные предприятия при прочих равных условиях имеют больше шансов на сохранение устойчивости. Однако и у малых предприятий есть свой шанс. Среди множества малых предприятий отрасли существуют такие, чьи ключевые компетенции оказываются особенно эффективными в новых условиях. Раньше их компетенции не способствовали развитию предприятия, поскольку не полностью отвечали экономическим и технологическим условиям отрасли. В новых условиях они позволяют малому предприятию быстрее адаптироваться, являются той базой, на которой они могут расширить свой бизнес. Важно, чтобы эти ключевые компетенции были защищены от воспроизводства другими компаниями. Менеджмент малого предприятия не отягощен излишним опытом работы в базовых отраслевых условиях и способен мыслить и оценивать ситуацию более объективно, чем менеджмент крупного предприятия прежней организационной культуры. Это свойство может оказаться критически важным, потому что открывает еще одно направление разрешения кризиса — через профессиональную консультативную помощь.

Когда в отрасли происходит инновационный прорыв, в условиях начавшихся трансформаций и связанных с ними трудностей для ее лидеров, в плотном пространстве отраслевой конкуренции открывается брешь. Она предоставляет благоприятные возможности тем малым предприятиям, которые смогут своевременно по достоинству оценить перемены. Войти в отрасль, находящуюся в состоянии устойчивого развития, преодолевая согласованное сопротивление “аборигенов”, очень сложно. Войти в нее на стадии трансформации несравненно легче, это становится по силам и малому предприятию. Предприятие, которое, обладая необходимыми компетенциями и ресурсами, осознает эти возможности и первым двинется в указываемом ими направлении, получит шанс опередить конкурентов, формируя будущую область своей стратегической устойчивости.

Во **втором базовом сценарии** утраты устойчивости предприятие испытывает шок, связанный с потерей заметной части своих активов. В результате шока нарушается согласованность финансовых потоков, наступает дезорганизация привычных циклов, связанная с возникновением в системе переходных процессов, отличающихся от привычной деятельности предприятия. Наступившая растерянность и психологическая перегрузка мешают высшему менеджменту сразу приступить к разумной, взвешенной реакции на новую реальность с целью сохранения компании. Инерция на нижних уровнях управления еще более усиливает диспропорции финансовых потоков. Потери непрерывно увеличиваются, пока не наступает банкротство предприятия. Для предотвращения такой цепи событий необходима своевременная и точная реакция менеджмента на кризис в его динамике. Наиболее распространенная причина утраты устойчивости предприятия состоит в сочетании более-менее грубых ошибок в стратегии или ее реализации и финансового шока, вызванного изменениями во внешней среде предприятия, например изменениями в законодательной базе (налоговой, антикризисной, таможенной политике), политике Центрального банка по регламентиро-

ванию банковской деятельности, изменениями во внешнеполитической обстановке и др. Микроэкономическими изменениями во внешней среде предприятия, способными вызвать у него финансовый шок, могут быть появление у конкурентов товара повышенной конкурентоспособности, заключение конкурентами альянса с поставщиком предприятия или его ключевым потребителем и др. Часто на эти проблемы налагаются осложнения, связанные с ошибками управленческих решений и их исполнения в тактическом и оперативном звеньях. В лучшем случае эти ошибки ведут к увеличению расхода ресурсов организации при достижении тех же результатов по сравнению с точной реализацией планов и заданий соответствующего уровня. Перерасход ресурсов негативно отражается на рентабельности активов предприятия, что при жестких ограничениях на ресурсы ведет к ухудшению его финансовых показателей. Хотя причины нарушения устойчивости могут быть разными, конечная фаза проявляется как утрата финансовой устойчивости. Выстраивается такая последовательность событий, угрожающая устойчивости предприятия: стратегические ошибки — ошибки планирования и управления в тактическом звене, их слабая связь со стратегическими целями предприятия — ошибки исполнения в тактическом и оперативном звене — кризис рентабельности — кризис доверия партнеров и рынка — кризис платежеспособности.

Сравнение периодов различных циклов устойчивости предприятия — оперативных, тактических и стратегических — проясняет типовую тактику менеджмента предприятий, попавших в затруднительное положение. Например, широко распространена практика исправлять состояние некоторой группы показателей, временно жертвуя значениями более медленных показателей. Хотя эти шаги могут принести временное облегчение, они наносят ущерб стратегическим ресурсам компании, что позже проявится продолжительным увеличением удельной стоимости факторов производства и снижением доходности реализации продукции компании (крупномасштабные циклы). Можно временно повысить рентабельность операций при относительном снижении качества продукции из-за агрессивной рекламы, однако это наносит ущерб репутации предприятия. Правильное решение — своевременные меры по совершенствованию качества продукции либо ее переадресация (смещение в другой сегмент рынка либо фокусирование стратегии).

Существенное нарушение финансовой структуры активов предприятия наступает, во-первых, при резком изменении активов компании, например, при росте поглощением, приобретении неэффективных активов и т. п., что ведет к временному снижению рентабельности активов компании. Если в течение периода, длительность которого зависит от резервов, выделенных на адаптацию новых активов, внешних событий в отрасли и тактики адаптации, предприятию не удастся выйти на среднотраслевой уровень рентабельности совокупных активов, его запас устойчивости снижается. Во-вторых, нарушения финансовой структуры активов могут возникать либо в результате их продолжительной недостаточной рентабельности либо в результате прямых убытков, вызванных использованием активов при неоправданно высоких рисках. Обе причины являются результатом стратегических и тактических ошибок менеджмента (за исключением случаев форс-мажорных обстоятельств), поэтому эффективность менеджмента важный фактор достижения и укрепления стратегической устойчивости предприятия.

Особое значение для управления имеют точность и скорость реакции управления на изменения во внешней

среде предприятия. Чтобы адекватно реагировать на динамику внешней среды, менеджмент предприятия должен быстро собрать информацию, обработать ее, мобилизовать достаточные ресурсы и на их основе реализовать тактическое управление  $u_i(t, x, \xi)$ , где  $t$  — время,  $x$  — фазовое состояние предприятия, непредвиденное событие). Реакция предприятия на событие  $\xi$  должна включаться раньше, чем будет нанесен ущерб текущей деятельности и (или) активам предприятия. Опаздание с реакцией может привести к тому, что ущерб, нанесенный первым событием, будет усугублен ущербом от последующих событий, существенно осложняя положение предприятия. Успех программы защиты от внешних угроз тем более вероятен, чем меньше реальные события отклоняются от стратегического прогноза их динамики. В этом случае предприятие готово к большей части внешних и внутренних угроз, а неучтенные воздействия извне несут характер малых возмущений, поэтому их коррекция достигается сравнительно простыми методами и небольшими ресурсами.

При редких и плавных изменениях внешней среды, когда она воздействует на предприятие *редкими и медленно развивающимися* процессами, предприятие имеет возможность заметить и подготовиться к наступлению каждого процесса  $\xi$ . При его развитии у менеджмента достаточно времени, чтобы собрать и обработать информацию о нем, разработать и реализовать адекватное управление. Ситуация вполне контролируема, характеризуется умеренной неопределенностью и достаточными возможностями для противодействия. Управление протекает в щадящем менеджмент режиме: уровень психологических нагрузок, возникающих от необходимости принимать ответственные решения в сжатые сроки, здесь невелик, поэтому невелик и уровень ошибок управления, порождаемых стрессом.

В ситуации, когда внешняя среда действует на предприятие *редкими, но быстро развивающимися* процессами, предприятие успевает своевременно заметить и подготовиться к наступлению процесса  $\xi$ , однако в ходе его развития реакция предприятия может запаздывать. Достаточные интервалы между последовательными процессами  $\xi$  позволяют менеджменту анализировать их развитие и собирать статистику с тем, чтобы учесть накопленный опыт в будущем, при наступлении аналогичной ситуации. Запаздывание реакции предприятия можно уменьшить, разработав предварительно сценарий действий персонала в ходе процесса  $\xi$  и отработав его на практике, как это делается при подготовке пилотов, космонавтов и высококвалифицированных операторов, где фактор времени играет решающую роль, а точный сценарий развития процесса неизвестен. Справедливость такого подхода подтверждается еще и тем, что в управлении своевременность реакции важнее ее оптимальности: для большей части управленческих ситуаций достаточно своевременно принять и реализовать удовлетворительное, а не оптимальное решение. Описанная ситуация предъявляет более высокие требования к менеджменту предприятия, чем в предыдущем случае, так как динамика процессов создает более высокий уровень неопределенности и стрессов у персонала.

Когда внешняя среда воздействует на предприятие *часто наступающими медленными* процессами, его менеджмент не может в полном объеме идентифицировать процессы до их начала, изучение процесса происходит уже в ходе его развития. Хотя отдельный процесс протекает медленно, процессы часто накатывают на предприятие, и оно участвует одновременно в нескольких процессах. Возникновение эффектов отрицательной си-

нергии при наложении процессов усложняет управление, а также рассеивает ресурсы на ограничение их последствий. Предотвращение либо смягчение негативных эффектов является важной задачей управления предприятием. Поскольку процессы возникают часто, полезно предварительно разработать сценарии действий персонала предприятия при типовом и наиболее неудачных наложениях двух процессов и отработать их на практике.

Когда на предприятие воздействуют *часто наступающие* и потому налагающиеся друг на друга *быстрые процессы*, менеджмент предприятия не может удовлетворительно идентифицировать их ни до начала, ни в ходе их реализации. Быстрые процессы часто накатывают на предприятие, и предприятие участвует одновременно в нескольких не полностью идентифицированных процессах. Высокий уровень неопределенности увеличивает риск и частоту ошибок управления, а необходимость принимать ответственные решения в сжатые сроки обуславливает высокий уровень стресса управляющего персонала. Отсутствие передышки и возможности проанализировать развитие процессов в системе “предприятие — внешняя среда” еще более усугубляет кризис. Вероятность возникновения эффектов отрицательной синергии очень высока. Главная задача управления состоит в максимальном противодействии развитию негативных синергетических эффектов с целью ослабить их воздействие на предприятие. Такую ситуацию называют турбулентной внешней средой [1]. Разумная линия поведения менеджмента — попытаться установить статистику процессов и статистику их наложений с тем, чтобы построить усредненный прогноз о динамике этого сложного процесса. Шансы управления на сохранение предприятия в этих условиях тем выше, чем лучше выполнен прогноз. Однако изучение статистики требует времени, в течение которого предприятие может утратить ресурсы и обанкротиться. Предприятие быстро теряет управляемость, шансы на успех в этих условиях невелики. Вся ситуация носит характер острого кризиса, когда предприятие сталкивается с проблемой, далеко выходящей за привычные рамки. Менеджменту необходимо действовать быстро и точно в условиях высокой неопределенности, без привычных ориентиров и под сильным психологическим стрессом. Единственно возможная позитивная цель управления в этих условиях — сохранение предприятия через сохранение управляемости.

Возможность сохранения устойчивости предприятия определяется комплексом причин: масштабом воздействия неблагоприятных процессов, темпом их развития, соотношением убытков, которые приносят предприятие эти события, с запасом ключевых ресурсов, скоростью и точностью реакции менеджмента на события и т. д. Проведенный анализ показывает, что задача сохранения устойчивости не всегда имеет решение даже при точном управлении. В этом мы расходимся с позицией ряда российских исследователей, что “главной задачей антикризисного управления является обеспечение такого положения предприятий на рынке, когда о банкротстве речи идти не должно, а упор делается на преодоление временных трудностей, в том числе и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая позволила бы ему остаться на плаву *при любых рыночных коллапсах и коллизиях*” [2].

Зависимость базовых ситуаций в управлении от соотношения времени реакции предприятия и характерного временного интервала между воздействующими на



предприятие процессами внешней среды и темпами их развития указывает на то, что управляемость предприятием можно повысить путем ускорения процессов сбора и обработки информации, повышения скорости и надежности коммуникаций в контуре менеджмента, повышения скорости и качества разработки управленческих решений, точности и своевременности их воплощения.

Сбор и обработку информации ускоряют методами автоматизации. Скорость и надежность коммуникаций в контуре управления предприятием можно поднять путем оптимизации управленческой структуры и применения технических систем выявления и фильтрации ошибок. Скорость разработки и качество управленческих решений можно повысить благодаря внедрению количественных экономических моделей, позволяющих в ускоренном

режиме моделировать развитие управленческих ситуаций, получать количественные оценки рисков для предлагаемых решений и, тем самым, повышать точность управления. Точность и своевременность реализации решений повышают путем оптимизации структуры организации, мотивации персонала и повышения его квалификации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. Уткин Э. А. Антикризисное управление. — М., 1997. С. 12.

E-mail: [aspirant@rusakad.ru](mailto:aspirant@rusakad.ru)



# 16-Й СИМПОЗИУМ ИФАК ПО АВТОМАТИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ В ПРОСТРАНСТВЕ

В июне 2004 г. в Санкт-Петербурге состоялся 16-й Симпозиум ИФАК по автоматическому управлению в пространстве.

Симпозиум был организован и спонсирован Техническим комитетом (ТК) по аэрокосмическому пространству ИФАК, Европейским космическим агентством (ESA), ТК ИФАК по вычислительной технике и телеметрии, поддержан Национальным комитетом ИФАК России, Министерством по науке и технике РФ, Российским объединением “Интеграция”, Правительством Санкт-Петербурга, Академией навигации и управления движением, Научно-производственным объединением прикладной механики им. М. Ф. Решетнёва, ассоциацией “Научтехлитиздат”. Существенная часть организационной работы выпала на долю ЦНИИ “Электроприбор”.

Значительный вклад в организацию и проведение Симпозиума внесли Председатель Международного программного комитета В. Г. Пешехонов (Россия) и Председатель Национального организационного комитета А. В. Небылов (Россия).

Для выступлений на пленарных заседаниях были приглашены хорошо известные в мире ученые и специалисты, которые наиболее ярко могли бы осветить современное состояние исследований в соответствующих направлениях тематики Симпозиума. Следует сразу сказать, что организаторам эту непростую задачу удалось решить в высшей степени замечательно.

Первая пленарная лекция “Российские космические программы: достижения и перспективы применений автоматического управления” была представлена хорошо известным российским ученым, ведущим специалистом Ракетно-космической корпорации “Энергия” (г. Королев) В. П. Легостаевым. Автор заявил, что совершенство космических кораблей, как пилотируемых, так и автоматически управляемых, в значительной степени определяется качеством функционирования системы управления. Он описал историю развития систем управления, проследил эволюцию применяемых принципов их построения и изложил концепции последних лет, при-

нимаемые для воплощения и развиваемые для перспективных применений. 60-летний опыт разработки и применения систем управления дает возможность установить определенную философию и направления в развитии систем, обеспечивающих и выполнение программы, и безопасность экипажа. Автор начал рассмотрение с релейно-реактивных систем управления для космических кораблей “Луна-3”, “Восток”, “Восход” и постепенно перешел к системам с моментной гиросtabilизацией в комбинации с гравитационной магнитной разгрузкой при насыщении.

Пленарная лекция П. Сильвестрин (P. Silvestrin, ESA Mission and System Studies Section for Earth Observation Future Programs, Нидерланды) “Последние достижения в бортовых системах управления и навигации для новых космических программ ESA по наблюдению за Землей” была посвящена нескольким новым космическим программам, разрабатываемым или подготавливаемым в рамках общей программы ESA по наблюдению за Землей. В 2005—2008 г. будут запущены такие спутники, как “Cryostat” (для изучения высоты ледового покрова), SMOS (для изучения влажности почвенного слоя и солености океанов), “ADM-Aeolus” (для изучения динамики движения атмосферы).

Другие проекты, которые находятся в процессе разработки: Earth CARE (изучение облачности Земли, анализ солнечного излучения и радиации); Spectra (изучение изменений поверхностных процессов и экологических систем посредством анализа их реакций на различные воздействия); WALES (изучение состояния водяного пара в космическом пространстве); ACE+ (атмосферные и климатические исследования); EGPM — европейский вклад в глобальную программу по изучению выпадения осадков; Swarm — изучение динамики магнитного поля. Автор остановился на различных достигнутых результатах в соответствующих областях, особенно в отношении технических показателей датчиков, таких как автономные звездные системы и прецизионные GPS/Galileo системы.