

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ КАК АЛЬТЕРНАТИВА АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

### COMPANY SUSTAINABILITY PROVISION ORGANIZATIONAL MECHANISM AS ALTERNATIVE TO ANTI-CRISIS MANAGEMENT

А. Д. Бобрышев,

кандидат экономических наук, доцент

*Имеющийся опыт применения методов антикризисного управления компаниями (особенно производственными предприятиями) на фоне продолжающегося разрушения научно-технического потенциала страны показал их малую эффективность, что вынуждает вести поиск иных теоретических и практических решений, способных переломить ситуацию. Хорошие перспективы в этой связи имеет разработка организационного механизма, обеспечивающего устойчивое функционирование компании и нацеленного на минимизацию воздействия последствий кризисных явлений на ее деятельность.*

*Experience available for practical implementation of anti-crisis company (particularly industrial enterprise) management methods under conditions of proceeding destruction of scientific and technical potential of the country proves their ineffectiveness, so other theoretical and practical solutions capable of changing the situation are to be searched. In this respect, creation of an organizational mechanism for a company to function sustainably through minimization of the influence of crisis phenomena consequences on activities of the company seems to have good prospects.*

*L'expérience disponible d'application pratique des méthodes d'administration anti-crise des compagnies (particulièrement industrielles) sous les conditions de destruction incessante du potentiel scientifique et technique montre que ces méthodes ne sont pas effective, c'est pourquoi on doit chercher autre solutions théoriques et pratiques qui pouvaient changer la situation. A cet égard, de bonne perspective est la création d'un mécanisme d'organisation qui pouvait aider aux compagnies à fonctionner constamment par la minimisation d'influence des conséquences des crises sur l'activité de la compagnie.*

*Die vorhandene Erfahrung anlässlich der Anwendung kriesenfeindlicher Verwaltungsmethoden der Kompanien (Industriebetriebe insbesondere) unter Bedingungen der andauernden Verminderung des politischen und technischen Potentials hat es gezeigt dass diese Methoden uneffektive sind und dass man neue theoretische und praktische Entscheidungen suchen soll, um die Situation zu verändern. In diesem Zusammenhang, es gibt eine gute Perspektive für das Schaffen eines Organisationsmechanismus das durch Minimierung des Krisenfolgeinflusses auf Aktivität der Kompanie dieser Kompanie stabil funktionieren helfen könnte.*

**Ключевые слова:** научно-технический потенциал, антикризисное управление, организационный механизм, альтернатива, экономический цикл, инновация.

**Key words:** scientific and technical potential, anti-crisis management, organizational mechanism, alternative, business cycle, innovation.

**Mots clefs:** potentiel scientifique et technique, administration anti-crise, mecanisme d'organisation, alternative, cycle du business, innovation.

**Schlüsselwörter:** politisch und technisch Potential, kriesenfeindliche Verwaltung, Organisationsmechanismus, Alternative, Businesszyklus, Innovation.

Анализ политических и экономических решений, принятых на высшем уровне управления в последние годы, свидетельствует о понимании руководством страны как бесперспективности сохранения ориентации на энерго-сырьевой путь развития экономики, так и необходимости максимального использования научно-технического потенциала для преодоления отсталости экономики России. В связи с этим, перед обществом поставлен ряд перспективных задач.

Так, на пленарном заседании XIV Петербургского международного экономического форума 18.06.10 г. Президент РФ подчеркнул: «В течение ближайших десятилетий – это наши планы – Россия должна стать страной, где благополучие и высокое качество жизни граждан обеспечивается не столько за счёт сырьевых источников, сколько интеллектуальными ресурсами: инновационной экономикой, создающей уникальные знания, экс-

портом новейших технологий, экспортом продуктов инновационной деятельности»<sup>1</sup>.

Утвержденной Правительством РФ Концепцией долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г.<sup>2</sup> также постулируется, что одним из основных условий обеспечения конкурентоспособности экономики страны является решение триединой задачи: развития науки, национальной инновационной системы и технологий, иными словами, – формирование конкурентоспособной в глобальном масштабе национальной инновационной системы.

Без принятия радикальных мер по реализации этих задач модернизация экономики невозможна.

Острота поставленных задач продиктована катастрофическим состоянием научно-производственного потенциала страны и сохраняющимися тенден-

<sup>1</sup> <http://www.rg.ru/2010/06/18/forum-site.html>

<sup>2</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. - Утв. распоряжением Правительства РФ от 17.11.08 № 1662-р

циями его ухудшения. Статистика свидетельствует, что в период 1992–2007 гг. доля убыточных предприятий возросла на 49,7%, достигнув 22,9% от общего числа предприятий<sup>1</sup>. Негативные тенденции возобладают в производстве отдельных видов продукции и в развитии целых отраслей. По сравнению с 1995 г., в 2008 г. производство подшипников качения упало в 3 раза, металлорежущих станков – в 3,5 раза, автоматических и полуавтоматических линий для машиностроения и металлообработки – в 14 раз и т.д. За этот же период на 10% сократилось число научных организаций, численность научного персонала снизилась на 28%. Внутренние затраты на исследования и разработки в процентах к валовому внутреннему продукту никак не могут преодолеть планку в 1,03%<sup>2</sup>, тогда как в советское время они достигали 2,3–2,5%. За период с 1992 по 2009 гг. на 58,5% выросло количество безработных, достигнув 6162,4 тыс. человек. При этом количество безработных в структуре занятых в экономике составило 8,2%<sup>3</sup>.

Продолжается целенаправленное разрушение производственного потенциала страны, «легитимно» проводимое в рамках действующего законодательства о банкротстве. С 2006 по 2010 гг. арбитражными судами субъектов РФ принято 141 083 решения (в среднем по 28 262 в год) о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, то есть о ликвидации предприятия<sup>4</sup>. Минюст РФ, МЭР РФ, Арбитражный суд, служба судебных приставов, региональная и местная администрации, саморегулируемые организации, рейдерские компании, оценщики, коллекторы, управляющие компании – вот неполный перечень структур, которым приходится противостоять руководству предприятий для того, чтобы отстаивать свое право на то, чтобы работать и выпускать продукцию.

Как показывают исследования, для обеспечения устойчивой деятельности предприятий в этих условиях требуется радикальное изменение их организационного механизма.

В научной литературе и публицистике негативные факты и тенденции, как правило, принято объяснять недалёковидной политикой инициаторов и участников реформ 90-х годов, а также накопленным с тех пор грузом принципиальных трудно-

устраняемых ошибок в выборе целей, объектов, методов и темпов проводившихся преобразований. Несомненно, данная точка зрения имеет право на существование, так как лежит на поверхности, и каждый из аспектов экономической и социальной деградации страны последних лет может быть без труда персонифицирован<sup>5</sup>.

Однако следует предположить, что подобное объяснение не до конца исчерпывает причины деструктивных процессов в экономике России периода 90-х годов XX столетия и первого десятилетия XXI века. Подходя к изучению данного вопроса более широко, следует заметить, что на рассматриваемый период приходится так называемая «повышательная волна» больших циклов конъюнктуры, теория которых разработана в трудах русского ученого Н.Д. Кондратьева (1892–1938 гг.)<sup>6</sup>. Автор исследовал большие циклы, прежде всего, как закономерность циклической динамики экономики, что находит выражение в «долгосрочных колебаниях товарных цен, ренты, процента, оборота внешней торговли, добычи угля, потребления минерального топлива, производства чугуна и свинца». Причем в его исследованиях речь шла именно о тенденциях, так как искать в экономической и социальной динамике однозначно выраженные закономерности, четкие ритмы, укладывающиеся в математические формулы, бессмысленно – эта динамика многомерна и многофакторна, она наполнена немалым числом случайных флуктуаций<sup>7</sup>.

Понятие «волны Кондратьева» не сводятся только к области экономики. Они охватывают практически все сферы жизни общества. Речь идет, прежде всего, о технологических циклах, долгосрочных колебаниях в обновлении основного капитала и об использовании изобретений (инноваций), или, используя современную терминологию, – о полувековом ритме в смене преобладающих технологических укладов.

Н.Д. Кондратьев полагал, что материальной основой больших циклов конъюнктуры является массовое обновление основных капитальных благ: «Материальной основой больших циклов является изнашивание, смена и расширение основных капитальных благ, требующих длительного времени и огромных затрат для своего производства. Смена и расширение этих

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник: Стат. сб. М.: Госкомстат России, 2001. – 679 с.; Россия в цифрах. 2010: Крат. стат. сб. М.: Росстат, 2010. – 558 с.

<sup>2</sup> Российский статистический ежегодник. М.: Росстат, 2009. – 783 с.

<sup>3</sup> Россия в цифрах. 2010: Крат. стат. сб. М.: Росстат, 2010. – 558 с.

<sup>4</sup> [http://www.arbitr.ru/\\_upimg/5B42DF668B5CAF8BD0026BF9B27E5BD7\\_14.pdf](http://www.arbitr.ru/_upimg/5B42DF668B5CAF8BD0026BF9B27E5BD7_14.pdf)

<sup>5</sup> См., например, Полторанин М.Н. Власть в тротиловом эквиваленте. Наследие царя Бориса. М.: Эксмо: Алгоритм, 2010. – 512 с.; Калабеков И.Г. Российские реформы в цифрах и фактах. (Изд. второе, перераб. и доп.). М.: РУСАКИ, 2010. – 498 с.

<sup>6</sup> Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: Избр. тр. / сост. Ю.В. Яковец. М.: Экономика, 2002. – 767 с.

<sup>7</sup> Яковец Ю. Волны Кондратьева и циклическая динамика экономики и войн: теория и будущее // Экономические стратегии. – 2005. – № 3

благ идут не плавно, а толчками, другим выражением чего и являются большие волны конъюнктуры... Повышательная волна большого цикла связана с обновлением и расширением основных капитальных благ, с радикальными изменениями и перегруппировкой основных производительных сил общества». Это требует высоких темпов инвестирования, концентрации капитала.

В свою очередь, повышательная волна опирается на волну инноваций, на использование накопленного фонда изобретений: «Наличие и интенсивность научно-технических открытий и изобретений являются функцией запросов практической действительности и предшествующего развития науки и техники.

Однако чтобы имело место действительное изменение техники производства, наличия научно-технических изобретений еще недостаточно. Научно-технические изобретения могут быть, но могут оставаться недействительными, пока не появятся необходимые

экономические условия для их применения... Самое развитие техники включено в ритмический процесс развития больших циклов»<sup>1</sup>. Волны инноваций, как показали впоследствии Й. Шумпетер<sup>2</sup> и Г. Менш<sup>3</sup>, лежат в основе больших циклов конъюнктуры – Кондратьевских волн.

Параллельно и взаимосвязанно длинноволновые колебания происходят также в социально-политической сфере, в динамике войн и революций, территориальной экспансии: «И войны, и социальные потрясения включаются в ритмический процесс больших циклов и оказываются не исходными силами этого развития, а формой его проявления. Но, раз возникнув, они, конечно, в свою очередь, оказывают могущественное, иногда пертурбирующее, влияние на темп и направление экономической динамики»<sup>4</sup>.

Особенно заметно это взаимовлияние на повышательных волнах больших циклов: «Бурный рост новых производительных сил, повышая активность заинтересованных в нем классов и групп внутри, создает предпосылки для обострения борьбы про-

тив устарелых и тормозящих развитие социально-экономических отношений, создает предпосылки для внутренних крупных переворотов. Вот почему... в действительности период длительного повышения конъюнктуры связан с радикальными изменениями в области производства, с полосой частых войн и революционных потрясений»<sup>5</sup>.

На рис. 1 показан ритм смены Кондратьевских волн, начиная с 1900 г. Если обратить внимание на период начала 1990 гг., можно заметить, что он совпадает с окончанием периода длительного повышения конъюнктуры, который характеризуется наибольшей активностью социальных потрясений.

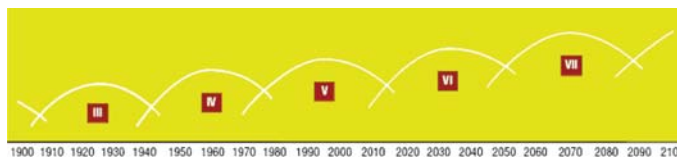


Рис. 1. Ритм смены Кондратьевских волн<sup>6</sup>

Кризисы занимают обычно меньшую часть периода цикла и включают описанные ниже стадии. Латентная стадия – период накопления пока еще скрытых предпосылок и элементов кризиса, хотя система по инерции продолжает развиваться; нередко наблюдается перенакопление капитала. Стадия обвала, когда все противоречия системы обнажаются, происходят резкое падение производства, инвестиций, доходов населения, идет рост безработицы и волна банкротств, растет недогрузка производственных мощностей, ведется уничтожение части продукции, не нашедшей сбыта. Такой обвал наблюдался в США в 1929–1933 гг., в России – в 1991–1992 гг. Затем наступает стадия депрессии, нижнего равновесия, когда падение уже в основном прекратилось, а рост еще не начался; накапливаются предпосылки для перехода к оживлению, начинаются инновационное обновление основного капитала, увеличение спроса, рассасывание товарных излишков. Заключительной стадией кризиса, периодом выхода из него является оживление экономики на основе инвестиционного бума и инновационной волны, инновационного обновления основного капитала, роста вну-

<sup>1</sup> Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: Избр. тр. / сост. Ю.В. Яковец. М.: Экономика, 2002. – 767 с.

<sup>2</sup> Австрийский экономист Йозеф Шумпетер, классик экономической теории XX в., в монографии «Экономические циклы: теоретический, исторический и статистический анализ капиталистического процесса» (1939 г.) подтвердил и развил теорию больших циклов конъюнктуры Н.Д. Кондратьева. Ученый увязал их со средними циклами, средняя продолжительность которых около 9,5 лет, и краткосрочными циклами со средней продолжительностью 2,3 года. Каждый Кондратьевский цикл Й. Шумпетер увязал с волной инноваций

<sup>3</sup> Немецкий экономист Герхард Менш опубликовал в 1975 г. книгу «Технологический пат: инновации преодолевают депрессию». На основе анализа 112 крупных изобретений и 126 базисных инноваций за период с середины XVIII в. он выделил четыре волны инновационной и деловой активности, отвечающие Кондратьевским циклам; раскрыл взаимосвязь волн новых теорий, крупных изобретений и базисных инноваций

<sup>4</sup> Кондратьев Н.Д. Указ. соч.

<sup>5</sup> Там же

<sup>6</sup> Яковец Ю. Указ. соч.

тренного спроса, сокращения безработицы. Стадия оживления в российской экономике началась с 1999 г. Период оживления продолжается до тех пор, пока не будет достигнут докризисный уровень развития, но уже в другой, более эффективной структуре, с инновационно обновленным составом основных фондов, работников и производимых товаров и услуг. Вслед за окончанием кризиса и оживлением следуют фазы подъема и верхнего равновесия (зрелости) экономического цикла, а затем – очередной кризис<sup>1</sup>.

Признание неизбежности экономических кризисов и понимание характера, природы, периодичности данного явления делают возможным и необходимым их прогнозирование с научным исследованием методов снижения воздействия последствий экономических кризисов на деятельность производственных предприятий, методов построения организационного механизма, минимизирующих это воздействие.

Очевидно, что модернизация национального хозяйства на основе эффективного инновационного развития своей главной целью имеет повышение конкурентоспособности экономики, создание предпосылок для преодоления Россией затяжного периода экономического спада и занятия страной достойного места в числе передовых государств мира. В свою очередь, важнейшим критерием, определяющим уровень конкурентоспособности экономики, является редко вспоминаемая у нас сегодня производительность общественного труда. За рубежом, напротив, данному фактору традиционно уделяется самое пристальное внимание. Еще на рубеже 60–70 гг. в США для ответа на вопрос о путях повышения конкурентоспособности американских товаров была создана специальная правительственная комиссия. В ее отчете было однозначно отмечено, что «основой роста американской конкурентоспособности является опережающий – по сравнению с нашими главными торговыми партнерами – рост производительности труда»<sup>2</sup>.

Что из этого следует? То, что наиболее адекватным измерителем уровня конкурентоспособности была признана производительность. Наилучший путь обеспечения конкурентоспособности – повышение темпов роста производительности труда. При этом уровень и темпы роста производи-

тельности труда рассматриваются не только как средство повышения конкурентоспособности продукции, но и как самый важный индикатор экономического здоровья страны, успешности деятельности любой компании.

Это не тривиальный вывод. Сегодня существует множество способов оценки деятельности. Они, в основном, связаны с финансовыми показателями. Это важные, но частные показатели. Поэтому можно полагать очевидным следующий важнейший вывод: все действия на уровне федерального правительства, а также на уровне региональных администраций и руководителей компаний должны быть направлены на разработку и внедрение таких организационно-управленческих форм, методов и технологий, которые смогут улучшить ситуацию в области производительности труда. Это позволит стране стать конкурентоспособной. Сегодня производительность труда в нашей стране составляет 26% от производительности в США<sup>3</sup>. Нужно напомнить, что в СССР по состоянию на 1973 г. этот показатель был равен 50% от показателя в США и постоянно возрастал<sup>4</sup>. Следовательно, за последние годы мы стали работать в два раза хуже.

Значимость рассматриваемого фактора для повышения конкурентоспособности экономики была подчеркнута в выступлении Премьер-министра России 19.04.11 перед Государственной Думой. «За предстоящее десятилетие надо увеличить производительность труда минимум в 2 раза. А в ключевых отраслях российской экономики – в 3–4 раза» – заявил В.В. Путин<sup>5</sup>.

Что может обеспечить достижение подобной цели? В работе «Информационные технологии управления»<sup>6</sup> приведены интересные данные. За последние 100 лет США имели среднегодовой прирост производительности в размере 2,5%. Этот прирост достигался за счет трех факторов, которые являются переменными производительности:

- труд, обеспечивавший 0,5% прироста производительности;
- капитал, вклад которого составлял 0,4%;
- организация и управление, обеспечивавшие 1,6% прироста.

<sup>1</sup> Яковец Ю.В. Прогнозирование циклов и кризисов. <http://www.sorokinfond.ru/index.php?id=177>

<sup>2</sup> Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ. И.С. Олейник, С.П. Семенцова; авт. предисл. Б.З. Мильнер; ред. Л.Е. Миронова. М.: Экономика, 1991. – 319 с.

<sup>3</sup> Исследование McKinsey & Company: главная проблема российской экономики – низкая производительность труда. <http://gtmarket.ru/news/state/2009/04/29/1986>, 29.04.09

<sup>4</sup> Большая советская энциклопедия. <http://bse.sci-lib.com/article093180.html>

<sup>5</sup> <http://www.vsegdda.ru/archives/6101>

<sup>6</sup> Информационные технологии управления: учебное пособие / под ред. Ю.М. Черкасова. М.: ИНФРА-М, 2001. – 216 с.



При этом следует заметить, что свои 0,5% «труд» обеспечивает не автоматически. Необходимы: соответствующая организация производственных процессов и систем, организация труда, его стимулирование и мотивация, с тем, чтобы деятельность работников была максимально успешной. Получение отдачи от «капитала» также требует высокой степени организации, способной обеспечить эффективное использование капиталовложений (инвестиций), правильной организации финансовых потоков. Наконец, значимость собственно «организации и управления», вклад которых в решающей мере определяет рост производительности труда, указывает направления, в которых должен осуществляться поиск ключевых решений поставленных перспективных задач.

Это еще раз доказывает актуальность научного исследования и разработки проблем модернизации организационно-экономического механизма деятельности производственных компаний, как решающего условия повышения конкурентоспособности экономики.

Нельзя сказать, что, наблюдая картину разрушения научно-производственного потенциала страны и утраты ею лидирующих позиций во многих сферах общественно-экономического развития, думающие руководители предприятий, представители науки, законодатели в лице Государственной Думы и Правительство оставались безучастными к происходящему. Начиная с 90-х годов прошлого века, ведется поиск эффективных форм организации производства, создания новых интегрированных производственных систем, по-новому налаживаются утраченные связи производственной кооперации. Формируется законодательная и нормативная база, регламентирующая хозяйственную деятельность в условиях перехода к рыночной экономике и призванная установить единые правила взаимодействия участников рынка. Это и принятие Гражданского кодекса РФ, и формирование законодательства в областях приватизации, деятельности акционерных обществ, фондового и финансового рынков, банкротства, лицензирования, саморегулирования деятельности профессиональных сообществ, бухгалтерского учета, антимонопольного регулирования и т.д. Не отвлекаясь на критику слабых сторон принятых документов, следует заметить, что за короткий исторический период была создана представительная база законов и нормативных актов, руководствуясь которой, стало возможным осуществление практической деятельности в условиях перехода к рыночной системе хозяйствования.

Учитывая масштабы падения экономики и сопровождающие его негативные процессы, особое развитие получило законодательство, методическое обеспечение, теория и практика так называемого антикризисного управления. Востребованность данного направления обусловила также возникновение отдельной новой специальности в системе высшего образования – «антикризисное управление», имеющей, в соответствии с Классификатором направлений и специальностей высшего профессионального образования, код 062000<sup>1</sup>.

Однако, к сожалению, главной целью российского Закона о несостоятельности (банкротстве)<sup>2</sup>, в отличие от зарубежной практики, является соразмерное удовлетворение требований кредиторов при банкротстве предприятия, а не восстановление платежеспособности предприятий, испытывающих кризис.

При этом научные разработки ученых и практические решения, предлагаемые консалтинговыми компаниями, преимущественно направлены на поиск способов борьбы с уже наступившей несостоятельностью предприятий, на ликвидацию причин, вызывавших банкротство.

Таким образом, проведенный анализ позволяет убедительно показать, что одной из главных причин сложившейся негативной ситуации в отечественной промышленности является недостаток эффективных решений в построении организационного механизма деятельности предприятий. Учитывая вышесказанное, проблема построения организационного механизма деятельности производственных компаний, направленного на минимизацию риска при возникновении кризиса, представляется весьма актуальной.

Вопросы организации применительно к производственным компаниям разработаны наиболее полно, по сравнению с другими объектами в системе народного хозяйства. Правда, они не всегда ориентированы на современные социальные и экономические условия, не всегда учитывают специфику деятельности компаний, протекающей в новой для промышленности конкурентной борьбе с зарубежными фирмами при отсутствии инвестиционной привлекательности национальной экономики.

Недостаточно проведено научное обобщение отдельных идей и рекомендаций по совершенствованию практики организации деятельности промышленных компаний, успешно выдерживавших испытания, обусловленные экономическими и финансовыми кризисами; отсутствуют должные

<sup>1</sup> Классификатор направлений и специальностей высшего профессионального образования. Утв. приказом Госкомвуза России от 05.03.94 г. № 180.

<sup>2</sup> О несостоятельности (банкротстве). Федеральный Закон РФ от 26.10.02, № 127-ФЗ (с изменениями на 30.12.08).

научные рекомендации по организационному поведению, обеспечивающему устойчивость компаний. Мало работ по исследованию проблем организации деятельности компаний, направленной на минимизацию возможных последствий кризисных явлений для промышленных предприятий.

В научной литературе по проблемам антикризисного управления и в педагогической практике исследуется широкий круг вопросов и проблем, связанных с теорией и методами преодоления последствий кризисных явлений, испытываемых предприятиями и организациями различных сфер и отраслей деятельности. Отдельные исследования посвящены вопросам преодоления кризиса на государственном и муниципальном уровне. В основном (укрупнено), в рамках данного направления рассматриваются следующие вопросы:

- антикризисное управление на макроуровне: понятие, сущность и классификация кризисов; роль государства в обеспечении бескризисного развития экономики; антикризисная региональная политика;
- антикризисное управление организацией: причины и сущность кризисов организации; технология и методика антикризисного управления;
- банкротство: процедуры банкротства; технологии выполнения стандартизированных действий при банкротстве; особенности банкротства различных юридических лиц; арбитражное управление.

Отдельные вопросы, связанные с предупреждением несостоятельности компаний и их перехода в кризисное состояние рассматривают представители управленческой концепции, именуемой «риск-менеджмент»<sup>1</sup>. «Данное направление подразумевает создание соответствующей культуры и инфраструктуры бизнеса для: выявления причин и основных факторов возникновения рисков; идентификации, анализа и оценки рисков; принятия решений на основе произведенной оценки; выработки антирисковых управляющих воздействий; снижения риска до приемлемого уровня; организации выполнения намеченной программы; контроля выполнения

запланированных действий; анализа и оценки результатов рискованного решения»<sup>2</sup>. В то же время, по нашему мнению, данной концепции пока еще рано претендовать на самостоятельное существование, в силу того, что предвидение того или иного сценария развития событий всегда составляет основу долгосрочного планирования и прогнозирования.

Анализ показал, что исследователи и практики антикризисного менеджмента, как правило, сосредоточены на изучении, разработке и применении специфических управленческих приемов для минимизации последствий уже наступившего (или приближающегося) кризиса организации, и в этом плане накоплен богатый арсенал комплексных, подчас сложных и многодельных решений<sup>3</sup>.

Вместе с тем, среди доступных источников пока не удалось обнаружить результатов исследований, которые бы отвечали на вопрос: «Каким образом можно построить производственную компанию, которая при наступлении общего или локального кризиса не потеряет устойчивости и сохранит способность к выполнению своей миссии?».

В зарубежной, иногда в отечественной научной литературе и периодике можно найти большое количество положительных примеров компаний, на протяжении многих лет демонстрирующих выдающиеся результаты, несмотря на долго-, средне- и краткосрочные кризисы, сотрясающие государства, где расположены их штаб-квартиры. Одной из известных монографий на данную тему является книга Дж. Коллинза и Дж. Порраса «Построенные навечно»<sup>4</sup>, в которой авторы изложили результаты исследования причин успеха ведущих компаний, таких как «Johnson & Johnson», «3М», «Philip Morris», «Hewlett-Packard», «General Electric» и др. Основные отличительные черты ведущих компаний, по мнению авторов, сводятся к пяти следующим категориям:

- приверженность трудным, дерзким, часто рискованным целям и проектам, на реализацию которых направляются усилия этих компаний;
- культ идеологии: хорошее место работы лишь для тех, кто разделяет ключевую идеологию; от

<sup>1</sup> См., например Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации. М.: Дашков и Ко, 2008. – 380 с.

<sup>2</sup> Марцынковский Д.А. Руководство по риск-менеджменту / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский; Ассоц. по сертификации «Русский регистр». СПб.: Береста, 2007. – 331 с.

<sup>3</sup> Только Законом о несостоятельности (банкротстве) рекомендовано использование десятка способов восстановления платежеспособности кризисных предприятий, среди которых: перепрофилирование производства; закрытие нерентабельных производств; взыскание дебиторской задолженности; продажа части имущества должника; уступка прав требования должника; исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами; увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц; размещение дополнительных обыкновенных акций должника; продажа предприятия должника; замещение активов должника, а также иные меры по восстановлению платежеспособности

<sup>4</sup> Коллинз Дж. С., Поррас Дж. И. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением: пер с англ. В. Машучкова. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 350 с.

тех, кто не соответствует ей, избавляются, как от зловредного вируса;

- попробуйте все, оставьте то, что работает: высокий уровень активности и экспериментирования, часто хаотичного и ненаправленного, позволяет генерировать новые неожиданные пути развития, что дает ведущим компаниям возможность осуществлять деятельность, подобную биологической эволюции видов;
- менеджеры, выращенные в своей организации: продвижение по карьерной лестнице, выдвижение на высокие руководящие посты только тех, кто длительное время воспитывался в духе ключевой идеологии компании;
- слишком хорошо не бывает: устремленный в будущее непрерывный процесс самосовершенствования с целью работать все лучше и лучше.

Конечно, основу миссии, видения, всей идеологии ведущих компаний составляет безусловная приверженность идее служения клиентам (потребителю). При этом соподчиненная задача извлечения прибыли рассматривается как получение средств, позволяющих еще более успешно решать проблемы потребителей.

Однако по прошествии буквально трех лет после выхода книги Дж. Коллинза и Дж. Поррасса другой американский исследователь, К. Кристенсен, публикует монографию, практически ставящую под сомнение ключевые выводы своих предшественников<sup>1</sup>. Согласно его анализу, даже самые устойчивые выдающиеся компании, обладающие всеми признаками «великих», при некоторых условиях теряют рыночные позиции и прекращают свое существование.

Схему возможной неудачи компаний, благополучных во всех отношениях, автор аргументировано строит на трех основных идеях. Согласно первой, существует стратегически важное различие между так называемыми «поддерживающими» и «подрывными» технологиями. Это различие принципиально иное, чем между последовательными и радикальными технологиями. Идея вторая: скорость технологического прогресса может опережать – и часто так и происходит – потребности рынка. Это означает, что конкурентоспособность разных технологических подходов может со временем изменяться в разных секторах рынка. Третья идея: в процветающих компаниях, в отличие от компаний-новичков, решения об инвестициях определяются предпочтениями потребителей и финансовыми структурами самих компаний.

В основе первой идеи лежит представление о принципиальных различиях двух групп технологических (в широком смысле) решений: традицион-

ных «поддерживающих» технологий, способствующих совершенствованию продукции, и время от времени появляющихся «подрывных» технологий – инноваций, которые приводят к более низкому качеству продукта по основным техническим характеристикам, по крайней мере, в ближайшем будущем. Как ни парадоксально, но во многих случаях именно «подрывные» технологии предопределили крах ведущих компаний.

«Подрывные» технологии приносят на рынок совершенно новые предложения. Благодаря им появляются те же, то есть уже существовавшие на рынке, продукты, но худшего качества. Однако эти продукты обладают другими полезными свойствами, и их ценят определенные – и обычно новые – группы потребителей. Продукты, созданные на основе «подрывных» технологий, как правило, дешевле, проще, меньше и удобнее в обращении. Вот некоторые красноречивые примеры:

Развитые (поддерживающие) технологии	Подрывные технологии
Фотографии на пленке с серебряным покрытием	Цифровая фотосъемка
Кабельная телефония	Мобильная телефония
Телекоммуникационные сети с коммутацией каналов	Телекоммуникационные сети с коммутацией пакетов
Портативные компьютеры (ноутбуки)	Карманные персональные электронные устройства (iPad)
Брокерские услуги	Торговля ценными бумагами в Интернете
Торговля в магазинах	Интернет-торговля
Офсетная печать	Цифровая печать
Общая хирургия	Артроскопия и эндоскопия
Коронарное шунтирование	Ангиопластика
Память на магнитных дисках	Флэш-память

Второй элемент в схеме неудачи обусловлен тем обстоятельством, что технологии объективно развиваются быстрее, чем потребности рынка. Производя лучшие продукты, чтобы вытеснить с рынка конкурентов и добиться лучших цен и нормы прибыли, производители часто опережают нужды рынка: они дают потребителям больше, чем нужно последним, или то, за что последние не готовы платить. И что еще важнее, «подрывные» технологии, несовершенные сегодня, с точки зрения нынешних основных потребителей, могут завтра на том же рынке оказаться вполне конкурентоспособными.

Последний элемент, убежденность зрелых компаний в том, что интенсивное инвестирование в «подрывные» технологии не является рациональным финансовым решением, имеет три источника. Во-первых,

<sup>1</sup> Кристенсен К.М. Дилемма инноватора: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 239 с.

продукты «подрывных» технологий проще, дешевле и менее прибыльны. Во-вторых, обычно «подрывные» технологии вначале внедряются на новых или небольших рынках. В-третьих, потребителям, приносящим большую часть дохода ведущим компаниям, не нужны «подрывные» технологии – поначалу у них даже нет возможности применять их. В целом «подрывные» технологии вначале интересуют наименее выгодных потребителей рынка. Поэтому большинство компаний, которые внимательно относятся к нуждам своих основных потребителей и нацелены на новые продукты, которые обещают более высокую прибыль, почти всегда опаздывают с решением об инвестировании в «подрывные» технологии.

Указанные обстоятельства даже при прекрасно налаженном производстве и высоком уровне организации и управления способны привести к вытеснению компании с рынка и прекращению ее деятельности.

Последствия же экономических, финансовых, экологических и других видов кризисов для компаний оказываются намного более разнообразными и неожиданными. Подчас их влияние трудно своевременно обнаружить и соответствующим образом отреагировать.

Представляется, что ответы на поставленные вопросы могут быть найдены в ходе специального исследования по теоретическому обоснованию и методологической разработке системы организационных решений, инновационных методов и технологий, практическая реализация которых позволит создать организационный механизм деятельности производственных компаний, сводящий к минимуму саму возможность возникновения кризисных ситуаций в их работе. В ходе подобного исследования целесообразно акцентировать внимание на решении следующих задач:

- исследование причин возникновения кризисов в экономике переходного периода и выявление ключевых точек в организации деятельности компаний, на которые оказывают влияние экономические кризисы;
- анализ и классификация объективных и субъективных факторов, оказывающих как негативное, так и позитивное влияние на деятельность компании в период кризиса;

- выработка принципов построения комплекса превентивных решений, направленных на снижение воздействия кризиса;
- разработка теоретической модели минимизации возможных негативных последствий в развитии компании под влиянием кризиса – так называемой, «модели устойчивости»;
- обоснование необходимости и разработка практических технологий взаимного дополнения технологических и организационных инноваций как неотъемлемой компоненты обеспечения бескризисного развития компании;
- разработка методов и механизмов построения и функционирования комплексной иерархической системы планирования, позволяющей, в том числе, практически реализовать идеи сбалансированной системы показателей;
- определение способов реорганизации финансовой деятельности компании, обеспечивающих снижение риска наступления ее несостоятельности (банкротства);
- обоснование принципов формирования организационной структуры устойчивой компании, ориентированной на непрерывность производственных процессов и снижение конфликтов взаимодействующих подразделений;
- разработка концептуальных положений организационного поведения компаний, находящихся на различных стадиях жизненного цикла, которое направлено на предупреждение негативных последствий кризиса;
- формирование комплекса взаимосвязанных решений в HR-сфере, обеспечивающих выживание компании в условиях кризиса в рамках нового организационного механизма;
- разработка методических положений проведения организационных изменений при создании компании, не подверженной влиянию кризиса;
- разработка методов бесконфликтного реформирования компании на основе соразмерного учета интересов участников преобразований;
- формирование комплекса решений по институализации<sup>1</sup> результатов организационных преобразований в компании, минимизирующих ее подверженность негативным последствиям кризисов.

<sup>1</sup> Институционализация – превращение какого-либо явления или движения в организованное учреждение, упорядоченный процесс с определенной структурой отношений, иерархией власти, дисциплиной, правилами поведения.

Бобрышев А. Д. – кандидат экономических наук, доцент, генеральный директор ООО «Центр делового консультирования»

Bobryshev A. D. – Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor; General Director, Business Consulting Center, Ltd. (ООО «Тsentр Delovogo Konsultirovaniya»)

e-mail: komkov\_ni@mail.ru