

УДК 334.4

А. Н. Пухальский<sup>1</sup>, К. П. Корсунь<sup>2</sup>, О. В. Черданцева<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Научно-исследовательский институт патологии кровообращения  
им. акад. Е. Н. Мешалкина  
ул. Речкуновская, 15, Новосибирск, 630055, Россия  
E-mail: pr@nricp.ru

<sup>2</sup> ОАО «Искитимцемент»  
ул. Заводская, 1а, Искитим, 633209, Россия  
E-mail: k\_korsun@ratm.ru

<sup>3</sup> Кемеровский филиал ОАО КБ «Агропромкредит»  
ул. Дзержинского, 14, Кемерово, 650993, Россия  
E-mail: che\_ov@kem.apkbank.ru

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Излагаются вопросы формирования механизма устойчивого развития предприятия. Под термином «устойчивое развитие предприятия» понимается такой режим его функционирования, при котором, безусловно, выполняются планы работы предприятия за счет реализации на регулярной основе мер: а) по предупреждению, выявлению и нейтрализации угроз для выполнения плана; б) по максимально быстрой ликвидации отклонений от плана, вызванных этими угрозами. Организационная подсистема предприятия, которая осуществляет деятельность по обеспечению его устойчивого развития, обозначается в статье термином «механизм устойчивого развития». Такая деятельность реализуется выделенным штатом людей, работающих в соответствии с определенным регламентом. Предложена методическая схема формирования механизма устойчивого развития.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие предприятия, механизм устойчивого развития, формирование механизма устойчивого развития, методика формирования механизма устойчивого развития предприятия.

В мировой экономике, в экономике любой страны существует явление, суть которого заключается в том, что люди сегодня (в среднем) живут лучше, чем жили вчера. Каждый человек (семья) с течением времени, как правило, имеет доступ все к большему количеству благ. Пользуется более совершенными предметами быта. Часто данное явление называют научно-техническим прогрессом. В экономическом смысле данное явление проявляется в постоянном ускорении динамики роста душевого ВВП, которое началось примерно два века тому назад и, по определению нобелевского лауреата по экономике Саймона Кузнецца, получило название «современный экономический рост». Экономический рост был связан с резкими изменениями в жизни людей. Это был, прежде всего, процесс урбанизации (резкое сокращение доли занятых в сельском хозяйстве). Это были также процессы резкого повышения среднего уровня доходов, резкого повышения уровня образования, резкого повышения продолжительности жизни. Вместе с тем всякая растущая система по определению находится в неустойчивом состоянии. Зачастую рост системы осуществляется циклически. По этой причине и экономический рост всегда сочетался с циклическими изменениями фундаментальных показателей, которые влияют на жизнь населения. Отсюда проблема кризисов, депрессий – периодов, когда осуществляется переход от экономического роста к спаду экономической активности<sup>1</sup>.

Сказанное объясняет, почему экономика никогда не находится в состоянии покоя. Оживление и подъем сменяются кризисом или застоєм, в результате которого все основные эконо-

---

<sup>1</sup> Здесь уместно вспомнить библейскую притчу о том, что за 7 «тучными» годами следует, как правило, 7 «тощих» лет.

мические показатели (национальный доход, занятость, производство) падают. В конце концов, достигается нижняя точка кризиса и начинается оживление. В этом заключается картина экономических циклов. Циклы бывают разными по продолжительности: короткие (3–4 года), средние (7–10 лет) и большие (30–40–60 лет). Таким образом, экономические кризисы не являются чем-то необычным в истории человечества. Более того, можно представить историю разных стран как череду кризисов, порожденных экономическими (перегрев экономики, ценовые пузыри, долговые пирамиды, дефолты и др.) и природными (неурожаи, стихийные бедствия, войны, эпидемии) причинами.

Очередной глобальный экономический кризис имел место в период 2008–2010 гг., что привело к замедлению роста экономики, снижению промышленного производства по большинству отраслей, производящих инвестиционные и потребительские товары. Сказанное означает, что для многих промышленных предприятий страны наступили тяжелые времена. Можно сказать, что для таких предприятий в течение 2008–2010 гг. наступил перерыв в процессе их устойчивого развития.

Не все предприятия смогли пережить кризис. Имеется много примеров сокращения производства, увольнения сотрудников, отказа от инвестиционных проектов, остановки строительства новых заводов и даже закрытия предприятий. Причина экономических неудач зачастую заключалась не в самом кризисе, а в неготовности (или неумении) руководителей своевременно «сконструировать и запустить» механизм устойчивого развития своего предприятия<sup>2</sup>, т. е. такой механизм, который, с одной стороны, способен прогнозировать и отводить угрозы, а с другой стороны, способен быстро восстанавливать устойчивость предприятия, если угрозы все-таки свершились. В свою очередь, неготовность руководителей предприятий активно использовать концепцию устойчивого развития объясняется, на наш взгляд, двумя причинами. Во-первых, недостаточной изученностью в науке сущности этой концепции. Во-вторых, недостаточной проработанностью научно-методических основ формирования механизмов устойчивого развития предприятия. Настоящая статья призвана прояснить сущность названных проблем и предложить направления их решения.

Рассматриваемая в статье тема включает три крупных блока: 1) устойчивое развитие предприятия; 2) механизм устойчивого развития; 3) формирование механизма устойчивого развития. Каждой из этих блоков, в свою очередь, содержит несколько самостоятельных разделов.

1. Устойчивое развитие предприятия. В научной литературе вопросы устойчивого развития вообще и устойчивого развития предприятий в частности освещены достаточно широко. Хотя сам термин «устойчивое развитие» был введен в научный оборот относительно недавно – в конце 80-х гг. XX столетия. При этом можно выделить три уровня рассмотрения проблемы устойчивого развития: а) глобальный (в масштабах всего мира или отдельных стран); б) региональный (область, район, населенный пункт); в) уровень предприятия.

На *глобальном уровне* существующие подходы к анализу и конструированию механизмов устойчивого развития отличаются высоким уровнем обобщения и абстракции [1; 2]. На *региональном уровне* в литературе [3] рассмотрены такие вопросы, как: классификация инфраструктурных факторов и оценка их влияние на устойчивость предприятий; влияние финансовой среды на устойчивость предприятия; образование и устойчивое развитие; проблемы устойчивого развития социальных систем; подходы к разработке промышленной политики города и др. Больше всего работ посвящено вопросам устойчивого развития на уровне предприятия [4–6]. Большое количество работ в данном случае не повышает (чего можно было бы ожидать), а понижает степень разработанности проблемы. Связано это со сложностью и неоднозначностью самого понятия «устойчивое развитие предприятия». Дело в том, что термин «устойчивость» несет в себе большое количество смыслов. Разнообразие смыслов ведет к разнообразию толкований, в результате чего почти каждый исследователь вводит свое определение понятия «устойчивое развитие», получая при этом свои выводы и результаты, свести которые в единую картину не представляется возможным.

---

<sup>2</sup> В этом смысле механизм устойчивого развития предприятия, по нашему мнению, напоминает работу пожарных служб предприятия. Эти службы также обязаны, с одной стороны, предупреждать саму возможность возникновения пожара, а с другой – быстро его тушить, коль скоро пожар случился.

Положение запутывает тот факт, что на уровне здравого смысла термин «устойчивость» употребляется как художественный образ отсутствия негативных явлений. Как синоним надежности, стабильности, безопасности. И этот вариант смысла термина «устойчивость» проникает в научные труды. Так, в литературе можно встретить словосочетания «устойчивая, надежная фирма», «устойчиво функционирующая организация», «устойчивое, стабильное положение предприятия на рынке».

2. Механизм устойчивого развития предприятия. Авторы публикаций [7. С. 34–35; 8. С. 55; 9. С. 12] различным образом определяют термин «механизм». Во-первых, они применяют различные названия – «организационный механизм», «экономический механизм», «хозяйственный механизм». Во-вторых, они по-разному определяют его структуру, составные части, правила функционирования.

В настоящее время в литературе можно встретить выражения «механизм маркетинга», «механизм материально-технического обеспечения», «механизм кадрового обеспечения» и т. д. Было бы логичным организационную подсистему предприятия, которая осуществляет деятельность по обеспечению устойчивого развития предприятия, назвать термином «механизм устойчивого развития». Такая деятельность осуществляется выделенным штатом людей, работающих в соответствии с определенным регламентом. Продуктом названной деятельности являются меры по обеспечению устойчивого развития.

3. Формирование механизма устойчивого развития. С учетом сказанного можно утверждать, что словосочетание «формирование механизма устойчивого развития предприятия» равнозначно словосочетанию «проектирование деятельности по обеспечению устойчивого развития предприятия». Следовательно, для решения задачи формирования механизма устойчивого развития необходимо применить методы и средства организационного проектирования. По данному вопросу имеется обширная литература [10; 11]. Вместе с тем анализ этих литературных источников выявляет две проблемы. Во-первых, эти авторы пишут об организационном проектировании вообще, не «привязывая» данный метод к процессу формирования организационного механизма. Во-вторых, никто из этих авторов не занимается вопросами устойчивого развития.

Говоря о степени разработанности темы данной статьи, следует отметить, что имеются добротные теоретические, методологические и практические основания для постановки и решения задачи формирования механизма устойчивого развития предприятия. Однако актуальными остаются вопросы уточнения сущности исследуемых явлений, вопросы анализа методов обеспечения устойчивости, а также методические вопросы формирования механизма устойчивого развития предприятия. Рассмотрим эти вопросы подробнее.

### **Уточнение понятия «устойчивое развитие предприятия»**

В рамках выполненного исследования определены все входящие в данное понятие слова: *предприятие, развитие, устойчивое развитие*. При этом утверждается, что термин «предприятие» имеет множество аспектов: юридический, социальный, экономический, инженерный, материально-вещественный, производственный, функциональный, кибернетический и др. С точки зрения системного подхода предприятие – это система, состоящая из структурно организованных работников и средств производства и функционально предназначенная для продуцирования востребованных (и, следовательно, оплаченных) потребителями материальных благ, работ, услуг с целью извлечения прибыли (или с целью сохранения стабильного, равновесного, устойчивого развития). Важным также является наш вывод о том, что совокупность функций «маркетинг – НИОКР – обеспечение – производство – управление» представляет собой обязательный набор видов деятельности для предприятия рыночного типа, которые могут выполняться или структурными подразделениями предприятия, или сторонними фирмами по аутсорсингу.

По поводу понятия «развитие предприятия» выполненное нами исследование содержит несколько важных утверждений. Так, на основании анализа теорий жизненного цикла, теорий организационного развития, философского толкования категории «развитие» под этим термином предлагается понимать триединую сущность. Во-первых, развитие предприятия – это фаза роста в его жизненном цикле, когда все главные характеристики предприятия улучша-

ются и предприятие поднимается на более высокую ступень существования. Во-вторых, развитие предприятия – специальная функция (вид деятельности) предприятия, которую выполняют его структурные подразделения и должностные лица в целях обеспечения динамики позитивных изменений в жизни компании. В-третьих, под термином «развитие предприятия» допустимо понимать совокупность постоянно происходящих на предприятии изменений, т. е. использовать этот термин как синоним слов *существование, функционирование, реализация функций* предприятия<sup>3</sup>.

Достаточно большое внимание в нашем исследовании уделяется понятию «устойчивое развитие предприятия». Прежде всего, определяется, что значение слова *устойчивость* вытекает из глагола *устоять*. Глагол *устоять* означает «удержаться в первоначальном состоянии, не упасть», «не измениться под воздействием чего-нибудь» (*устоять на ногах* или *устоять перед испытанием, натиском, соблазном*). Отсюда делается вывод, что термин «устойчивость системы» может быть правильно раскрыт только тогда, когда он обсуждается одновременно с понятием «воздействие на систему», т. е. термин «устойчивость» можно определить как способность системы возвращаться в первоначальное или допустимое (планом, программой, нормативами, проектом, регламентом, решением менеджеров) состояние при любых возможных *воздействиях* на нее. Воздействие, изменяющее состояние предприятия, может быть положительным (его мы далее не рассматриваем) или отрицательным (его мы включаем в определение). Отрицательные воздействия, которые могут вызвать невыполнение плана, принято называть угрозами.

С учетом сказанного под термином «устойчивое развитие предприятия» понимается такой режим его функционирования, при котором, безусловно, выполняются оперативные, текущие и стратегические планы работы предприятия за счет реализации на регулярной основе мер: а) по предупреждению, выявлению и нейтрализации рыночных угроз для выполнения плана; б) по максимально быстрой ликвидации отклонений от плана, вызванных этими угрозами.

Такой подход к определению сущности понятия «устойчивое развитие предприятия» позволяет отделить методы регулярного менеджмента от методов обеспечения устойчивого развития. Согласно этому подходу, устойчивым является такое предприятие, которое стабильно выполняет планы в течение длительного периода времени и тем самым реализует свою миссию (является надежным партнером, лидером на рынке и т. д.).

В рамках нашего исследования исходя из следующих положений сформулирована задача по оптимизации уровня устойчивости предприятия. На любом предприятии по поводу его устойчивости имеет место конфликтная ситуация. С одной стороны, обеспечение любого уровня устойчивости требует затрат. С другой стороны, попытка экономии на затратах (сокращение запасов, резервов, объемов страхования, видов дублирования функций и иных мер, направленных на обеспечение устойчивости), может быть причиной сбоев в деятельности предприятия (невыполнение планов производства и реализации продукции), что влечет за собой убытки, связанные с потерей рынка, со штрафными санкциями, с сокращением производства. Получается, что устойчивость предприятия, с одной стороны, должна быть минимальной, а с другой – достаточно высокой. Компромисс между этими двумя противоположными требованиями к уровню устойчивости достигается в точке оптимума. Этой точке соответствует минимальный уровень совокупных издержек, связанных с уровнем устойчивости предприятия. При минимальном уровне совокупных издержек, уровень устойчивости можно считать оптимальным (рис. 1).

Принцип минимизации совокупных потерь-издержек, зависящих от устойчивости, может быть положен в основу методов оптимального планирования уровня устойчивости предприятия, хотя практическая реализация этих методов связана с большими трудностями, которые вызваны, в частности, необходимостью записать в математическом виде зависимость многих разнообразных выгод и издержек от уровня устойчивости. Без такой математической записи нельзя построить графики, представленные на рис. 1, и, следовательно, нельзя найти опти-

<sup>3</sup> Мы считаем, что введенные политиками (а не экономистами!) словосочетания *устойчивое развитие* (вместо словосочетания *устойчивое функционирование*) нанесло большой ущерб экономической теории и управленческой практике.

мальное решение задачи планирования устойчивости предприятия. Но и без решения задачи оптимизации эти графики имеют большое значение: подобно кривым спроса и предложения (которые не используются для расчета реальных цен равновесия), данные графики можно использовать для исследования общих вопросов формирования механизма устойчивого развития предприятия, вопросов составления плана мероприятий по снижению издержек, связанных с обеспечением устойчивости предприятия, вопросов определения потерь из-за потери устойчивости, иных вопросов. В частности, приведенный на рисунке график показывает, что нет необходимости стремиться к чрезмерной устойчивости. Ведь повышение уровня устойчивости сверх оптимального уровня требует значительных затрат, хотя возникающая при этом экономия на снижении потерь (связанных с потерей устойчивости) не компенсирует этих затрат.

Действительно, можно представить себе такой крайний случай. Пусть, например, предприятие весьма тщательно заботится об уровне ликвидности, поскольку именно ликвидность свидетельствует о платежеспособности или неплатежеспособности предприятия. Известно, что платежеспособность предполагает наличие у предприятия средств, достаточных для уплаты долгов по всем обязательствам и одновременно для бесперебойного осуществления производства и реализации продукции. Пусть, далее, предприятие стремится к 100-процентной финансовой устойчивости. Для этих целей предприятие хранит на банковских счетах и в кассе денежные резервы в сумме, позволяющей в любой момент полностью оплатить все обязательства предприятия. Такое решение означает излишнюю устойчивость, которая в действительности сопровождается омертвлением денежных средств и, следовательно, означает финансовые потери. Искусство финансового управления заключается в том, чтобы держать на счетах минимально необходимую сумму средств, а остальную часть, которая нужна для оперативной деятельности, – в быстрорастущих активах.

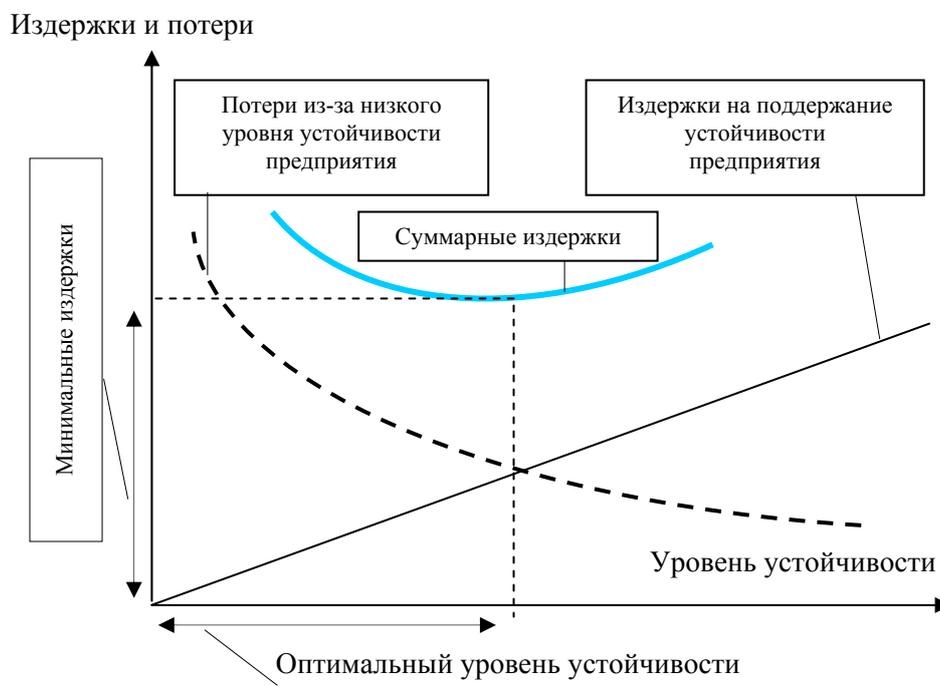


Рис. 1. Зависимость издержек от уровня устойчивости предприятия

Методы обеспечения устойчивости предприятия различаются в зависимости от механизма их воздействия на угрозы и включают следующие схемы, приемы, технологии: резервирование; страхование; хеджирование; избежание; изменение плана предприятия; адаптация и изменение среды. Рассмотрим их подробнее.

### Методы обеспечения устойчивости предприятия

*Резервирование.* Самый действенный метод повышения уровня устойчивости предприятия – это метод резервирования. Доказательством этому утверждению может служить родственная нашей теме теория надежности. Достижения теории надежности общеизвестны и грандиозны [12]. Достаточно вспомнить, как работали ЭВМ в 70-е и 80-е гг. прошлого столетия. Редкая задача, для решения которой требовалось 40–50 минут машинного времени, «проходила» с первого раза. В этом (ничтожно малом) интервале времени обязательно случался сбой в работе машины. На этом фоне надежность работы современных компьютеров представляется просто фантастической. Минимальный срок наработки на отказ для большинства персональных компьютеров превышает 10 000 часов, что почти в 500 раз превышает надежность старых ЭВМ. Аналогичные данные можно привести по надежности работы многих современных технических систем, от (зарубежных) автомобилей до космической аппаратуры. Во многом этот эффект является результатом применения при конструировании и изготовлении технических устройств метода резервирования, фундаментально разработанного в теории надежности. Конечно, резервирование зачастую стоит денег. Иногда в ответственных устройствах стоимость резервных элементов, деталей, блоков и систем достигает 30 и более процентов от стоимости самого устройства. Но факт остается фактом: теория надежности решила проблему безотказной работы машин, механизмов, аппаратов и иных технических устройств методом резервирования.

Термин «резервирование» можно определить как метод повышения надежности объекта путем введения к основному элементу объекта дополнительных элементов и функциональных возможностей сверх минимально необходимых для нормального выполнения объектом заданных функций. В этом случае отказ наступает только после отказа основного и всех резервных элементов. При этом резервный элемент предназначен для обеспечения работоспособности объекта в случае отказа основного элемента. Этим понятиям соответствует несколько видов резервирования: 1) структурное; 2) функциональное; 3) временное; 4) информационное; 5) нагрузочное.

1. Структурное (элементное) резервирование – метод повышения надежности объекта, предусматривающий использование избыточных элементов, входящих в физическую структуру объекта. Для целей повышения устойчивости предприятия этот вид резервирования означает создание запасов сырья, материалов, готовой продукции, финансовых средств<sup>4</sup>, людских и иных ресурсов. Структурное резервирование полезно также применять как принцип планирования. Например, при разработке стратегии целесообразно разрабатывать программу-максимум и программу-минимум, а также несколько сценариев развития бизнеса (оптимистический, пессимистический, реалистический) [13]. При разработке текущих и оперативных решений полезно иметь план «А», план «В» и план «С»<sup>5</sup>.

Структурное резервирование может также означать организацию работ на конкурсной основе (участие в конкурсе нескольких исполнителей, подрядчиков, поставщиков снижает риск потери устойчивости) или применение прогрессивных организационных структур на основе

<sup>4</sup> Существует библейская притча об Иосифе, растолковавшем фараону его сон о семи тучных коровах, которых съели следовавшие за ними семь тощих коров. Толкование сна («за семью хорошими годами последуют семь плохих лет») было реализовано библейским Иосифом в виде создания в древнем Египте некоего стабилизационного фонда – хранилища зерна, наполненного во время богатых лет. Аналогичный прием (резервирование части доходов, полученных во время благоприятных периодов, для финансирования расходов в неблагоприятные периоды) используется в настоящее время, как на уровне государства, так и на уровне предприятий для преодоления угроз, связанных с финансовым кризисом.

<sup>5</sup> Гургу менеджмента Том Питерс в своем выступлении в Доме Ученых новосибирского Академгородка (2007 г.) сказал, что при поездке в Новосибирск он имел на руках три комплекта авиабилетов, с возможностью лететь к нам из США через Париж, Мюнхен и Рим. Так он резервировал «устойчивость» поездки.

аутсорсинга, вплоть до перевода машиностроительных заводов или производителей электроники в режим сборочного (контрактного) производства. С одновременным выводом из состава завода непрофильных видов деятельности (охрана, транспорт, общепромышленные работы, уборка территории, питание сотрудников и т. п.) и получением соответствующих услуг на конкурсной основе от сторонних подрядчиков возможна также реализация различных форм кооперации, от сотрудничества на основе договоров с продолженными обязательствами, до создания холдингов, групп, ФПП и т. п.

2. Резервирование функциональное – метод повышения надежности, основанный на использовании способности элементов выполнять дополнительные функции вместо основных и наряду с ними. К числу аналогичных организационных решений можно отнести: освоение персоналом смежных профессий; наделение руководителей и специалистов предприятия дополнительными обязанностями; создание многопрофильных подразделений (особенно в рамках торгового звена, где имеют место частые контакты с потребителями и важно максимально полно удовлетворять их запросы и потребности); применение универсальных схем взаимодействия предприятия с партнерами, поставщиками, подрядчиками, потребителями, клиентами) и т. п.

3. Временное резервирование – метод повышения надежности объекта, предусматривающий использование избыточного времени, выделенного для выполнения задач. Другими словами, временное резервирование – такое планирование работы системы, при котором создается резерв рабочего времени для выполнения заданных функций. Резервное время может быть использовано для повторения операции либо для устранения неисправности объекта. Для целей повышения устойчивости предприятия этот вид резервирования означает применение таких норм выработки, в которых изначально заложен резерв времени. Если в режиме дня работников предприятия не предусмотрено чередование работы и отдыха, то результатом такой схемы организации труда является снижение (а не повышение, как можно было ожидать) производительности труда. Более того, результатом могут быть серьезные экономические потери, вызванные тем, что в условиях перегрузки работник не уделяет внимания важным участкам работы.

Временное резервирование применяется также при планировании использования производственных мощностей. Во времена плановой экономики была популярна точка зрения о необходимости 100-процентной загрузки предприятия. В условиях рынка оказалось выгодным иметь резервы мощностей, поскольку резервирование производственных мощностей позволяет гибко удовлетворять спрос на товары при значительных его колебаниях. Здесь действует правило «лучше избыток мощностей, чем дефицит товаров».

4. Информационное резервирование – метод повышения надежности объекта, предусматривающий использование избыточной информации, сверх минимально необходимой для выполнения задач.

Для повышения устойчивости предприятия этот вид резервирования означает, во-первых, дублирование информационных массивов с целью быстрого восстановления данных в случае их гибели или утраты. По этому направлению повышения устойчивости информационных систем существуют многочисленные разработки [14; 15].

Во-вторых, информационное резервирование означает максимальное использование информационных поводов для доведения до потребителей, партнеров, поставщиков и подрядчиков сведений о предприятии и его продукции по всем возможным маркетинговым и PR-каналам. Даже если 90 % рекламных проспектов предприятия обнаруживается потом в урнах для мусора. Такое (избыточное) информационное давление на окружающую предприятие деловую среду создает эффект «известности компании». Известность, в свою очередь, повышает устойчивость предприятия в силу того, что в трудные времена известной фирме готовы помочь партнеры, клиенты, другие участники рынка.

5. Нагрузочное резервирование – метод повышения надежности объекта, предусматривающий использование способности его элементов воспринимать дополнительные нагрузки, сверх номинальных.

Для целей повышения устойчивости предприятия этот вид резервирования означает реализацию мер по подготовке основных подсистем предприятия к работе в условиях сверхнорма-

тивных нагрузок. Можно выделить три таких подсистемы: материально-вещественные элементы; персонал; организационная структура.

Меры нагрузочного резервирования применительно к материально-вещественным элементам заключаются в создании и поддержании некоторой избыточности состава и свойств основных и оборотных средств предприятия. Оборудование должно работать некоторое время после истечения гарантийных сроков службы. Неснижаемые остатки материалов на складе должны обеспечивать работу завода в течение некоторого периода времени в том случае, если задерживается поставка очередной партии материалов. Внезапные сверхплановые заказы на наши товары (в определенном количестве) должны неукоснительно выполняться за счет сверхнормативного запаса готовой продукции.

Меры нагрузочного резервирования применительно к персоналу означают способность работников работать сверхурочно (расширяя рабочий день на 15–20 % на время авральных работ), а также в ночное время, в выходные и праздничные дни.

Меры нагрузочного резервирования применяются также при построении организационной структуры. Они заключаются в придании отдельным звеньям предприятия достаточной автономии, самостоятельности. При соблюдении принципа единоначалия.

*Страхование.* Этот метод повышения уровня устойчивости предприятия достаточно хорошо разработан в теории и практике так называемого риск-менеджмента [16]. Страхование активно используется банками, инвестиционными фондами, другими связанными с рисками компаниями (туристический бизнес, транспорт, предприятия добывающей промышленности и т. д.).

По сути дела, страхование является формой предварительного резервирования ресурсов, предназначенных для компенсации ущерба от ожидаемого проявления различных рисков. Экономическая сущность страхования заключается в создании резервного (страхового) фонда, отчисления в который для отдельного страхователя устанавливаются на уровне, значительно меньшем сумм ожидаемого убытка и, как следствие, страхового возмещения. Так передается большая часть риска от страхователя к страховщику.

Страхование или резервирование как таковое не ставит своей целью уменьшение вероятности проявления рисков и угроз, а нацелено на возмещение материального ущерба от проявления угроз. Можно сказать, что страхование основано на детерминистском подходе к возможным угрозам, которые рассматриваются *ex post* как данность, которой очень сложно, если вообще возможно, управлять.

*Хеджирование.* Предназначено для снижения возможных потерь предприятия вследствие рыночного риска и, реже, кредитного риска. Хеджирование представляет собой страховку от возможных потерь путем заключения уравнивающей сделки. Как и в случае страхования, хеджирование требует отвлечения дополнительных ресурсов. Совершенное хеджирование предполагает полное исключение возможности получения какой-либо прибыли или убытка по данной позиции за счет открытия противоположной или компенсирующей позиции. Подобная «двойная гарантия» отличает хеджирование от классического страхования. Хеджирование рыночных рисков осуществляется путем проведения операций с производными финансовыми инструментами – форвардами, фьючерсами, опционами и свопами.

*Устранение и игнорирование угроз.* Превентивные мероприятия, применяемые для снижения или устранения угроз, разделяются на две группы: отсечение угроз (метод «железного занавеса»); обеспечение ускоренной реакции на фактор риска.

Железный занавес, применяемый для разделения сцены и зрительного зала театра при возникновении пожара, является наиболее характерным примером отсечения угроз. Аналогичным образом угрозы могут быть полностью устранены. Так, замена газовых печей электрическими может полностью устранить угрозу взрыва. Установка глухой железной двери вместо деревянной в проходе между двумя складскими помещениями позволяет разделить их на две независимые зоны. Что снижает угрозу пожара.

Ряд угроз по масштабам своего воздействия могут быть признаны незначительными или крайне маловероятными. В этих случаях естественной реакцией является сохранение данных угроз. Например, постоянно перегорают электрические лампочки (ну, и пусть).

Минимизация (или ограничение) угроз преследует цель тщательной балансировки наличных средств, вложений и обязательств, с тем чтобы свести к минимуму изменения чистых

активов. Теоретически в этом случае не возникает необходимости в отвлечении ресурсов для образования резерва, внесения страхового платежа или открытия компенсирующей позиции. Наиболее применимой формой консервативного обеспечения устойчивости является лимитирование, т. е. установление лимита (предельных сумм) расходов, продаж, кредита по сделке или проекту.

*Адаптация и изменение среды.* Многие угрозы для деятельности предприятия можно снять или отвести, если своевременно воспользоваться некоторыми скрытыми возможностями окружающей среды или попытаться воздействовать на некоторые условия существования предприятия. Например, в целях снижения издержек, связанных с ведением бизнеса, многие предприятия используют так называемое налоговое планирование. Суть этого метода заключается в поиске и применении льготных режимов налогообложения, в использовании законных методов уклонения от налогов.

Изменение условий ведения бизнеса возможно в том случае, если руководители предприятий объединятся в некий союз или ассоциацию с целью лоббирования своих интересов в органах власти, а также с целью получения государственных или муниципальных заказов, различных региональных и местных льгот.

### Уточнение понятия «механизм устойчивого развития предприятия»

Предлагается следующее определение: «Механизм устойчивого развития предприятия (МУРП) – это организационная система, представляющая собой такую совокупность подразделений (должностных лиц), а также инструкций, информационной и прочей техники, которая порождает обязательные для всех работников предприятия предписания (планы, инструкции, регламенты), направленные на обеспечение устойчивости предприятия». С функциональной точки зрения механизм устойчивого развития предприятия представляет собой человеческую деятельность, т. е. такую активность, когда некая группа людей выполняет по определенным правилам заранее очерченную совокупность работ. Формально функционирование МУРП заключается в том, что данная организационная система с определенной периодичностью продуцирует планы организационно-технических мероприятий, направленных на повышение устойчивости предприятия. МУРП с такой же или иной периодичностью выполняет учет и анализ результатов исполнения этих мероприятий. Данная организационная система включает в себя функциональные и обеспечивающие подсистемы (табл. 1).

Таблица 1

#### Состав подсистем механизма устойчивого развития предприятия

Функциональные подсистемы МУРП				Обеспечивающие подсистемы МУРП
Функции предприятия	Задачи МУРП			
1. Маркетинг	1.1	1.2	...	1. Информационное обеспечение
2. НИОКР	2.1	2.2	...	
3. Производство	3.1	3.2	...	
4. Обеспечение:				2. Техническое обеспечение
4.1. Кадровое	4.1.1	4.1.2	...	
4.2. Финансовое	4.2.1	4.2.2	...	
4.3. Ресурсное	4.3.1	4.3.2	...	
4.4. Имущественное	4.4.1	4.4.2	...	
4.5. Прочее	4.5.1	4.5.2	...	3. Программное обеспечение
5. Управление	5.1	5.2	...	
6. Иные функции	6.1	6.2	...	
				4. Организационное обеспечение

Функциональная подсистема МУРП (совокупность задач) является ведущей: в рамках этой подсистемы разрабатываются и выполняются мероприятия по предотвращению угроз или по ликвидации последствий кризиса. В процессе реализации МУРП осуществляется декомпозиция задач, сначала до уровня организационных мероприятий, а затем – до уровня работ, которые можно поручить исполнителям (рис. 2).

Декомпозиция задач делается по нескольким соображениям. Во-первых, из-за того, что для удобства восприятия и сопоставления различных задач желательно установить единый набор структурных уровней и элементов МУРП. Во-вторых, структура МУРП должна соответствовать структуре существующих (или создаваемых) органов управления, связанных с развитием предприятия. В-третьих, структурные элементы МУРП (задачи, мероприятия, работы), расположенные на одном уровне иерархии управления, должны быть приблизительно одинаковой крупности. В-четвертых, структуризация МУРП должна обеспечивать удобство выдачи заданий на выполнение работ (чтобы можно было, проще говоря, выписать поручение исполнителю), а также удобство учета и анализа выполнения этих заданий. В-пятых, степень детализации структурных элементов МУРП должна обеспечивать возможность «разнесения» мероприятий и работ по позициям традиционных планов, заказов, нарядов. Данное соображение представляется важным, поскольку именно так осуществляется связь мероприятий, реализуемых в рамках механизма устойчивого развития, с существующими на предприятии планами, заказами, нарядами.

С учетом сказанного предлагается следующий единообразный состав элементов функциональной подсистемы МУРП: функция предприятия – задача – мероприятие – работа. Иерархическое соподчинение этих элементов отражено на рис. 2.



Рис. 2. Соподчиненность функциональных элементов МУРП

Повторим: механизм устойчивого развития представляет собой человеческую деятельность, т. е. такую активность, когда некая группа людей выполняет по определенным правилам заранее очерченную совокупность действий и операций. Можно легко заметить, что на предприятиях есть похожие виды деятельности, прямо не связанные с бизнес-процессами, но обеспечивающие условия для нормального или безопасного протекания бизнес-процессов. В качестве примера можно назвать деятельность таких служб, как: пожарная часть; служба безопасности предприятия; отдел надзора за соблюдением санитарных или гигиенических норм; отдел техники безопасности; медико-санитарная часть; отдел ИСО (служба управления качеством) и др.

Все перечисленные (и иные) виды деятельности имеют организационный статус, полномочия (в некоторых ситуациях чрезвычайные), штат работников, источники финансирования, смету затрат, помещения, технику, иное имущество. Опыт показывает, что в нашем случае

можно использовать один из следующих организационных форматов реализации механизма устойчивого развития:

- 1) создать специальное подразделение в аппарате управления предприятия (например, «отдел устойчивого развития»);
- 2) сформировать «межведомственную» (т. е. без подчинения конкретному отделу) проектную группу по устойчивому развитию;
- 3) создать комиссию (комитет) при правлении или совете директоров предприятия;
- 4) закрепить обязанности координации работ по обеспечению устойчивого развития за полномочным должностным лицом (например, за заместителем директора).

Центральным блоком алгоритма реализации механизма устойчивого развития является схема составления списка задач по обеспечению устойчивости (рис. 3).

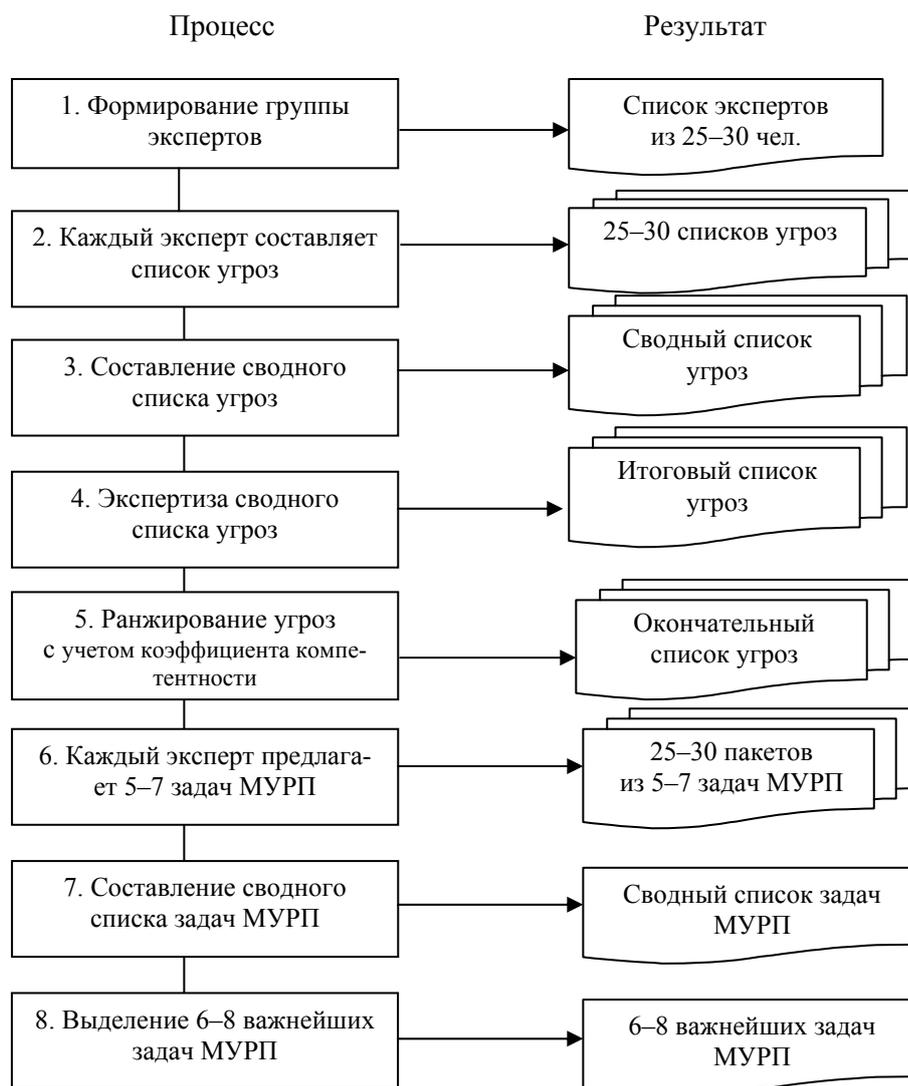


Рис. 3. Алгоритм выявления задач по обеспечению устойчивости предприятия

Задачи по обеспечению устойчивости рекомендуется сортировать в зависимости от того, какие методы нейтрализации угроз (резервирование, страхование, избежание и т. д.) используются в задачах. Описание каждой задачи желательно выполнять по единому шаблону,

с выделением следующих разделов: цель решения задачи; ожидаемый результат; сроки выполнения задачи; исполнитель; плановые задания по нейтрализации или избеганию угроз; состав мероприятий, выполнение которых позволяет решить задачу. Единообразное описание задачи упрощает их постановку и решение.

### Методическая схема формирования механизма устойчивого развития предприятия

Мы предлагаем в данном контексте трактовать слово *формирование* как синоним словосочетания *организационное проектирование*. При этом мы предлагаем считать справедливым следующее утверждение. В конечном счете любая организационная система (а наш «механизм» – это организационная система) представляет собой коллектив людей, преследующих некую цель и действующих по определенным правилам. Поэтому в результате организационного проектирования необходимо: определить состав и структуру такого коллектива; сформулировать цель его деятельности; описать правила работы людей и групп (подразделений); научить их этим правилам.

Предлагаемая методика формирования механизма устойчивого развития предприятия (как разновидность метода организационного проектирования) представляет собой модификацию известной из литературы методики проектирования *управленческих нововведений* [17]. Общая последовательность работ, отражающих логику проектирования механизма устойчивого развития предприятия (МУРП), представлена в табл. 2.

Таблица 2

Состав этапов формирования механизма устойчивого развития предприятия (МУРП)

Этап	Состав проектных документов
1. Разработка концепции МУРП	Пояснительная записка или Проектное задание
2. Декомпозиция МУРП	Вопросник с вариантами проектных решений по каждому элементу МУРП
3. Конструирование МУРП	Список выбранных проектных решений. Набор эксплуатационных документов системы МУРП: положений о подразделениях, должностных инструкций, регламентов и других документов, определяющих режим функционирования создаваемой организационной системы
4. Составление графика реализации проекта	Календарный план разработки механизма устойчивого развития предприятия (план работ по написанию и утверждению документов МУРП)
5. Расчет экономической эффективности	Смета затрат, связанных с выполнением проекта. Расчет экономии или прибыли, которые могут быть получены в результате реализации МУРП. Расчет величины экономического, социального, технического эффектов
6. Разработка дополнительных мер по реализации проекта	План мероприятий по подготовке предприятия к внедрению МУРП. Программа испытаний проектных решений. Приказ директора о создании временной рабочей группы, которой поручены выполнить проект

Формально результатом организационного проектирования является совокупность текстовых документов – положений, инструкций, регламентов. Совокупность этих документов образуют комплект эксплуатационных документов по проектируемому организационному нововведению, определяющих режим функционирования создаваемой организационной структуры. Предполагается, что, действуя на основании этих положений, инструкций, регла-

ментов, персонал предприятия может организовать и эффективно поддерживать режим регулярного функционирования механизма устойчивого развития предприятия. При этом удается абстрагироваться от личностных свойств работников: предполагается, что любого грамотного специалиста можно в короткие сроки научить работать в соответствии с инструкциями и регламентами. Тогда не страшна «текучка» или смена кадров: нововведение живет как бы независимо от кадровой специфики предприятия.

В общем случае при создании организационной системы «Механизм устойчивого развития предприятия» (МУРП) разрабатывается три группы документов:

- 1) положение о МУРП;
- 2) пакет положений о подразделениях и должностных инструкций, для лиц и отделов, участвующих в работе МУРП;
- 3) технологические инструкции, определяющие методику выявления и нейтрализации угроз, а также методику составления планов мероприятий и работ по обеспечению устойчивости предприятия.

Одной из методик организационного проектирования является методика заимствования передового опыта (бенчмаркинг). Под бенчмаркигом [18] понимается процесс сравнения нашего предприятия с «лучшими компаниями в классе». В результате данного процесса появляются действия, направленные на перекрытие «разрыва» между нашим предприятием и лидером в части формирования на предприятии механизма устойчивого развития. Этот метод включает следующие этапы.

1. Определение анализируемых факторов и переменных.
2. Отбор лидеров отрасли и вне ее в разрезе первых двух пунктов.
3. Сбор и оценка показателей лидеров по выбранным факторам.
4. Сравнение показателей лидеров с собственными показателями и определение разрывов.
5. Разработка программ действий для ликвидации этих разрывов.
6. Внедрение проекта и мониторинг результатов.

Изложенная выше методика формирования МУРП методами организационного проектирования при применении ее на конкретном предприятии должна быть адаптирована к условиям данного предприятия (прежде всего, в части использования имеющихся организационных стандартов и правил).

### Список литературы

1. *Фофанов В. П.* Идея устойчивого развития как ответ мирового сообщества на «вызов истории» // Сибирь – пути устойчивого развития. Новосибирск: Сиб. науч. изд-во, 2006. С. 21–46.
2. *Коптюг В. А.* На пороге XXI века: Статьи и выступления по проблеме устойчивого развития. Новосибирск: Наука, 1995. 131 с.
3. *Евсеев А. В.* Проблемы устойчивого развития социальных систем // Факторы и механизмы устойчивости предприятий: Сб. науч. тр. Новосибирск: АНО «Редакция журнала ЭКО», 2001. С. 5–22.
4. *Кибиткин А. И.* Устойчивость сложных экономических систем. Апатиты, 2000. 280 с.
5. *Киселев Ю. М.* Устойчивость производственно-экономической системы хозяйствующего субъекта реального сектора экономики. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2006. 44 с.
6. *Коробкова З. В.* Устойчивое развитие промышленных предприятий в глобализированной экономике // Совершенствование институциональных механизмов в промышленности: Сб. науч. тр. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2005. С. 90–101.
7. *Абалкин Л. И.* Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. М.: Мысль, 1973.
8. *Ясин Е. Г.* Хозяйственные системы и радикальная реформа. М.: Экономика, 1990.
9. *Корнаи Я.* Путь к свободной экономике: Пер. с англ. М.: Экономика, 1990.
10. *Соколов Д. В.* Основы организационного проектирования: предпринимательский подход. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.
11. *Соловьев В. С.* Организационное проектирование систем управления. М.: Инфра-М, 2002. 136 с.

12. Беляев Ю. К., Богатырев В. А., Болотин В. В. и др. Надежность технических систем / Под ред. И. А. Ушакова. М.: Радио и связь, 1985. 608 с.
13. Дугельный А. П., Комаров В. Ф. Бюджетное управление предприятием. 3-е изд. М.: Дело, 2007. 432 с.
14. Щербаков Н. С. Надежность и достоверность работы цифровых устройств и ЭВМ. М.: МЭИ, 1994. 67 с.
15. Симбирев А. В. Способы повышения надежности систем контроля и управления доступом // Системы безопасности. 2008. № 4.
16. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К, 2008. 249 с.
17. Канискин В. Н., Андреев А. Д., Колобова Е. А. Разработка и внедрение управленческих нововведений на предприятии. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2005. 124 с.
18. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. СПб.: Питер, 2004.

*Материал поступил в редколлегию 10.11.2011*

**A. N. Pukhalskiy, K. P. Korsun, O. V. Cherdantseva**

**DEVELOPING A MECHANISM  
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COMPANY**

Questions related to creation of a mechanism for sustainable development of a company are discussed. By «sustainable development of a company» is meant such mode of operation under which, unconditionally, plans of the company are completed due to implementation on a regular basis of the following measures: (a) prevention, discovery and neutralization of threats for implementation of the plan; (b) maximally fast liquidation of diversions from the plan initiated by these threats. Organizational sub-system of the company which operates to support its sustainable development is called in this article «mechanism of sustainable development». Such operations are performed by a group of people who work according to accepted program. A methodological approach to creating a mechanism of sustainable growth is introduced.

*Keywords:* sustainable development of company, mechanism of sustainable development, creating a mechanism of sustainable development, methodology for creating a mechanism for sustainable development of company.