

## РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

**А. В. Бусыгина,**

*АНО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия  
105005, Москва, ул. Радио, д.14*

*Наблюдаемое техническое отставание большинства отечественных предприятий от уровня зарубежных партнеров и конкурентов связано с физическим износом оборудования и основных фондов, а также отсутствием или недостаточным развитием ряда обязательных компонентов общей конкурентоспособности. Например, отсутствуют или слабо развиты современные механизмы управления разработкой и производством продукции, обеспечением качества.*

*Все это органически связано с вопросами обеспечения устойчивого развития предприятий. В данной статье рассматриваются отдельные способы и направления повышения эффективности управления промышленным производством; выделены факторы, обуславливающие достижение качественных параметров управления промышленностью.*

*Представленная статья является весьма актуальной, так как проблемы поиска способов управления и развития предприятий промышленности имеют существенное значение в условиях инновационного развития.*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, менеджмент, факторы, предприятия, причины.

**Сведения об авторе:** Анна Владимировна Бусыгина, аспирант, АНО «Российская академия предпринимательства», Россия.

**Контакты:** Анна Владимировна Бусыгина, [kafedra@rusacad.ru](mailto:kafedra@rusacad.ru)

**Для ссылки:** Бусыгина А. В. Роль менеджмента по обеспечению устойчивого развития предприятий // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 4(20). С. 121–125.

## THE ROLE OF MANAGEMENT TO ENSURE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

**A. V. Busygina,**

*Russian Academy of Entrepreneurship, Russian Federation*

*The observed technological backwardness of the majority of domestic enterprises on the level of foreign partners and competitors is due to physical wear and tear of equipment and fixed assets, as well as the absence or insufficient development of a number of essential components of overall competitiveness. For example, absent or poorly developed modern management mechanisms in development and manufacture of products, quality assurance.*

*All that is organically linked to the issues of sustainable development of enterprises. This article discusses some methods and ways to improve the effectiveness of management of industrial production; The factors that contribute to the achievement of the quality parameters of industrial management.*

*Presented article is very relevant, as the problem of finding ways to manage the development of enterprises and industry are essential in terms of innovative development.*

**Keywords:** sustainable development, management, factors of the enterprise, the reasons.

**Information about the author:** Anna V. Busygina, Postgraduate, Russian Academy of Entrepreneurship, Russian Federation.

**Contacts:** Anna V. Busygina, [kafedra@rusacad.ru](mailto:kafedra@rusacad.ru)

**Reference:** Busygina A. V. The role of management to ensure the sustainable development of enterprises. MIR (Mod. innov. razvit.), 2014, no. 4 (20), pp. 121–125.

Наблюдаемое техническое отставание большинства отечественных предприятий от уровня зарубежных партнеров и конкурентов связано с физическим износом оборудования и основных фондов, а также отсутствием или недостаточным развитием ряда обязательных компонентов общей конкурентоспособности. Например, отсутствуют или слабо развиты современные механизмы управления разработкой и производством продукции, обеспечением качества. Все это органиче-

ски связано с вопросами обеспечения устойчивого развития предприятий.

Можно выделить следующие виды стратегических ошибок: во-первых, неверно поставленная цель, т.е. несоответствие стратегических целей предприятия реальным рыночным условиям. Другими словами, менеджмент предприятия действует под впечатлением ложных представлений (иллюзий) о потребностях своей целевой потребительской

группы, состоянии отраслевой конкуренции и т.п. Учитывая определенное время, необходимое на реализацию стратегического плана по достижению сформулированной цели, расхождение между целью предприятия и действительной потребностью рынка могут возникнуть под воздействием внешних причин уже в процессе реализации стратегического плана.

Во-вторых, при верной оценке текущей потребности рынка и ее прогнозе, грубой ошибкой является несоответствие стратегических целей предприятия доступным ему ресурсам. Например, недостаток у собственника инвестиционных ресурсов при осложнении финансово-кредитной обстановки в стране и т.д.

В-третьих, при соблюдении первых двух условий, утратой устойчивости грозит ошибочность стратегии и тактики, разработанных менеджментом предприятия, а также неточность реализации даже правильно сформулированных стратегии и тактики (текущая неэффективность производства и распределения). На практике это сводится к неэффективной маркетинговой стратегии и тактике, неэффективному использованию имеющихся ресурсов и т.п., что повышает себестоимость продукции и ослабляет конкурентные позиции предприятия на рынке.

В-четвертых, утратой устойчивости предприятию грозит подмена официально объявленных целей его развития (целей собственников/акционеров) собственными целями высшего менеджмента, когда, принимая на словах волю собственника, менеджмент стремится реализовать свои собственные цели [3]. О конфликте интересов собственника и высшего менеджмента, особенно в ситуации, когда владение предприятием расплывлено по большому числу мелких собственников, говорилось в работах Дж. Марча и Р. Сайерта. В крупных компаниях, рассматриваемых ими как коалиции акционеров, высшего управления, менеджеров среднего и нижнего уровня, цели высшего менеджмента далеко не совпадают с целями организации, как их понимают акционеры: цель акционеров – устойчивый доход и рост рыночной стоимости акций компании, в то время как цели топ-менеджеров – сохранение и расширение своего влияния в компании [13]. Поэтому экономическая задача повышения эффективности и устойчивого развития предприятия может осложняться привходящими политическими моментами борьбы различных группировок в высшем управлении компании. Естественно, что появление дополнительных ограничений и целей снижает эффективность реакции предприятия на события внешней среды и несет потенциальную угрозу ее устойчивости, которая тем серьезнее, чем жестче эти ограничения

и чем менее связаны цели группировок в составе высшего менеджмента с реальными задачами предприятия, обусловленными складывающейся внешней и внутренней обстановкой.

Недобросовестное управление предприятием характеризуется тем, что предприятие утрачивает устойчивость и попадает в критическую ситуацию не в силу каких-либо объективных экономических причин, а исключительно по вине собственника, либо менеджера предприятия, в результате хозяйственного преступления.

По мере того, как новый товар совершенствуется, он все более настойчиво заявляет о себе, заставляя предприятие реагировать на новую реальность. Спрос начинает явно изменяться в пользу нового продукта, финансовые поступления от продаж падают, сначала медленно, а потом все более стремительно. Несоответствие стратегии развития предприятия рыночной действительности становятся очевидны. Менеджмент предприятия осознает, что допущен стратегический просчет, который необходимо немедленно исправлять. Однако новый продукт потому и принципиально новый, что базируется на новых технологиях, защищенных патентами и ноу-хау, создается на новой производственной инфраструктуре, требует новых знаний и умений у исполнительского персонала и т.п. Исправление ситуации требует значительных инвестиций, изменений в кадровом составе, а главное, времени. При этом, чем позже были начаты меры по восстановлению положения предприятия на рынке, чем больше оказалось различие между товаром-прототипом предприятия и продукцией конкурентов, тем больше сил, времени и финансовых ресурсов потребуются предприятию на исправление ситуации.

Кроме того, чем позже начинают приниматься меры к исправлению ситуации, тем выше становятся требования к точности управления в кризисной ситуации: чем менее точно управление, тем больше затраты ресурсов на достижение того же результата [4, с. 81–85]. Но как раз ресурсов предприятию и не хватает, поэтому от руководства предприятия в условиях начинающейся утраты устойчивости требуется известные мужество и профессионализм. С одной стороны, чем раньше начнется правильное управление по восстановлению устойчивости предприятия, тем меньше потребуются ресурсы, тем больше вероятность успеха. С другой стороны, если не установить истинных причин утраты устойчивости, что требует достаточно по времени профессионального наблюдения, возможна ошибка в определении причин ее утраты. Как следствие – неточное управление антикризисными процедурами, возрастание потребности в ресурсах и снижение вероятности до-

стижения успеха. (Здесь как в медицине: чем больше запущена болезнь, тем более глубокое вмешательство требуется, тем больше затраты и тем менее надежен положительный результат лечения. То же относится и к качеству лечения: чем точнее поставлен диагноз, чем точнее в соответствии с диагнозом выполнено вмешательство, тем более вероятен положительный результат.) Но каждый день в сложившихся условиях несет предприятию все увеличивающиеся убытки. Их величина начинает нарушать пропорции финансовых потоков, и наступает момент, когда продолжение деятельности предприятия может осуществляться только за счет доходов от других бизнес-единиц. В этих условиях обычно принимается решение о прекращении (замораживании) деятельности этой бизнес-единицы для перегруппировки ресурсов, переопределения стратегии и т.д. Если у предприятия нет бизнес-единиц диверсифицированных в несвязанных областях, способных за счет своих поступлений покрыть убытки от рассматриваемого бизнеса, наступает полный крах предприятия. В некоторых случаях помощь крупным национальным компаниям поступает от государства, которое за счет дотаций, налоговых и других льгот обеспечивает предприятию условия для восстановления.

Важно отметить, что все отраслевые предприятия, имеющие сколько-либо успешный опыт работы на отраслевом рынке в начальных условиях (до возникновения во внешней среде новых факторов), оказываются примерно в таком же положении, что лидер отрасли, потому что условием успеха в от-

расли является разумный учет всех действующих факторов и эффективная адаптация к ним. Эта адаптация отражается на стратегических планах, структуре организации, производственной и маркетинговой политике и т.д. Поэтому все предприятия оказываются перед необходимостью решать примерно ту же задачу. Различия в положении в отраслевой иерархии проявляются, во-первых, в масштабе предприятия, наличия у него ресурсов и возможности продержаться до того момента, когда оно установит или угадает основные закономерности вновь складывающихся условий во внешней среде и выработает в основных чертах стратегию адаптации к этим условиям. Во-вторых, различия проявляются в начальных условиях для адаптации, в том, насколько ключевые ресурсы и компетенции предприятия соответствуют новым условиям, поскольку от этого зависят затраты времени и ресурсов, необходимые для адаптации к новым условиям при точном управлении.

На возможность коренного изменения бизнеса в отрасли за счет инновационного переворота впервые указал Э. Гроув [12], введя для него понятие SI-точки (Strategic Inflection Point, the SI-point – точка стратегического перегиба) (рис. 1). Э. Гроув: «SI-точка означает такой момент, когда простое изменение линии поведения оказывается недостаточным, когда приходится изменять основы и изменять само представление о том, кто ты есть, о том, куда ты идешь, и что представляет собой твой бизнес, каков его смысл и чем следует заниматься дальше, а что лучше прекратить» [12].

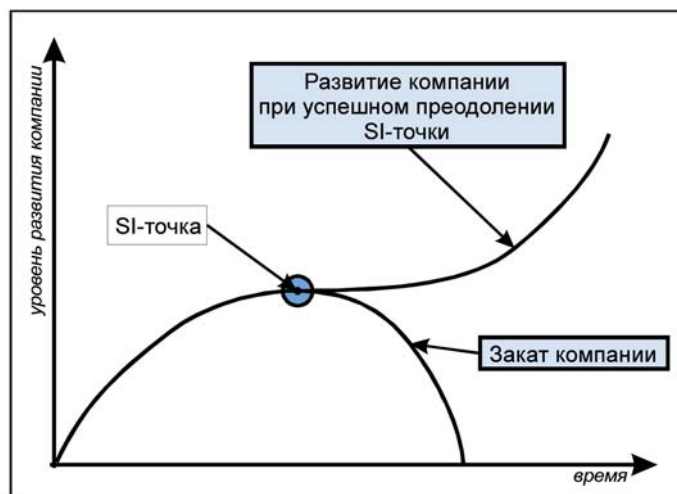


Рис. 1. К определению SI-точки Э. Гроува (адаптировано на основе источника: [3, с. 95])

Теория SI-точки Э. Гроува говорит, что стремление привести все в порядок, естественно возник-

ающее, когда воцаряется хаос, в 99 случаях из 100 приводит к разрушению бизнеса, так как под

наведением порядка чаще всего понимается восстановление привычного положения дел. Рекомендация Гроува для новых условий заключается не в продолжении попыток восстановить привычный порядок, а сначала позволить хаосу установиться, развиваться в известных пределах, а потом отыскать правильную линию поведения в новых условиях. Первая часть этой рекомендации предлагает предпринимателю позволить событиям произойти, для того чтобы через наблюдение и изучение симптомов новых обстоятельств поставить верный диагноз и установить причины неудач, адаптируясь к которым и воздействуя на которые можно было реализовать вторую часть рекомендации – найти правильную линию поведения в сложившихся обстоятельствах, т.е. новую стратегию.

Важно, однако, иметь в виду, что наблюдение за ситуацией для выяснения ее закономерностей, с последующим созданием новой модели управления, может вестись только в рамках некоторой модели, так что прежде чем начинать собирать информацию о происходящих процессах, должна быть сформулирована гипотеза о причинах и основных закономерностях этих процессов. Таким образом, у предприятия должны быть достаточные интеллектуальные ресурсы, а менеджмент предприятия должен организовать их для исследования и решения проблемы. За счет возможно более точного управления снизить затраты ресурсов на адаптацию к новым условиям и, тем самым, повысить вероятность успеха. Во-вторых, у предприятия должно быть достаточно материальных ресурсов для того, чтобы исследовать ситуацию в условиях непрерывно нарастающих потерь. Эти обстоятельства говорят о том, что при прочих равных условиях более высокие шансы на сохранение устойчивости, или выживание, имеют крупные предприятия.

Однако и у малых предприятий в этих условиях есть свой шанс, потому что равенства прочих условий, как правило, не бывает. Среди множества малых предприятий, входящих в инновационный бизнес, существуют и такие, чьи ключевые компетенции оказываются близкими к складывающимся условиям. Раньше эти компетенции мешали развитию предприятия, поскольку не в полной мере соответствовали экономическим и технологическим условиям базового состояния отрасли, поэтому эти малые предприятия испытывали недостаток потребительского спроса. В новых условиях эти компетенции позволяют малому предприятию быстрее адаптироваться, являясь той базой, на которой они могут не только сохранить, но и существенно увеличить свой бизнес, перейдя в категорию сначала средних, а затем и крупных предприятий. Очень важно при этом, чтобы ключевые

компетенции были защищены от воспроизводства другими, более крупными компаниями, например, патентами. Кроме того, менеджмент малого предприятия не отягощен излишним опытом работы в базовых отраслевых условиях и потому способен мыслить и оценивать ситуацию более объективно, чем менеджмент крупного предприятия, ибо в нем еще нет той сложной сети привязанностей и антипатий, которые неизбежно вырабатываются за годы управления одним и тем же хозяйством. Это свойство также может оказаться критически важным, что открывает еще одно направление разрешения такого кризиса – использование независимой консультативной помощи: есть ни с чем не сравнимый по проницательности взгляд незаинтересованного специалиста.

В целом, когда в некоторой отрасли происходит инновационный прорыв, в условиях коренных трансформаций и связанных с этим трудностей для лидеров отрасли в плотном пространстве отраслевой конкуренции открывается брешь, которая предоставляет благоприятные возможности малым предприятиям. Важно только своевременно по достоинству оценить эти перемены. Войти в отрасль, преодолевая конкуренцию, когда она работает в режиме стабильного развития, очень сложно. Войти в нее, когда она находится на стадии трансформации (перекристаллизации) несравненно легче, это становится по силам даже малому предприятию. Предприятие, которое осознает эти возможности и первым двинется в указываемом ими направлении, получит возможность выиграть время и опередить конкурентов.

#### Список литературы

1. Акаев А.А. Среднесрочная импортозамещающая модернизация – пусковой механизм стратегии формирования инновационной экономики России. М., 2011.
2. Голова И.М. Обоснование стратегических приоритетов обеспечения инновационной безопасности регионального развития // Экономика региона. 2014. № 3. С. 218–232.
3. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: Центрполиграф; РАП, 2004.
4. Бараненко С.П. Стратегические цели предприятия: их связь с тактикой и ресурсами. В сб. Ученые записки РАП: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Вып. XI, 2007. С. 81–85.
5. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С. Концепция «тройной спирали» и ее применение в контексте инновационного развития предпри-

- нимательских структур и формирования «креативного класса» // Европейский исследователь. 2014. № 7–1. С. 1249–1257.
6. Максимова Т.С. Формирование инновационной политики предприятия / Т.С. Максимова, А.В. Филимонова, К.В. Лиштван // Экономический вестник Донбасса. 2010. № 2 (20). С. 181–183.
  7. Суховой А.Ф., Голова И.М. Инновационные возможности саморазвития региона. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010. 200 с.
  8. Фролов И.Э., Ганичев Н.А. Научно-технологический потенциал России на современном этапе: проблемы реализации и перспективы развития // Проблемы прогнозирования. 2014. № 1. С. 3–20.
  9. Ясин Е. Г., Снеговая М. В. Институциональные проблемы России в мировом контексте // Вопросы экономики. 2010. № 1. С. 114–128.
  10. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Yahyaev M.A., Kuznetsov A.V. The organization approaches peculiarities of an industrial enterprises financial management // Life Science Journal. 2014. Vol. 11, No.9. P. 333–336.
  11. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434–1437.
  12. Davos Keynote - Andy Grove, [http://www.intel.com/intel/people/ASG/asg\\_davos.htm](http://www.intel.com/intel/people/ASG/asg_davos.htm).
  13. Cyert R., March J. Behavioral Theory of the Firm. 2nd edn., New York: Prentice Hall, 1992.
  3. Baranenko S.P., Chemetov V.V. Strategic stability of the enterprise. M.: Tsentrpoligraf; RAP, 2004.
  4. Baranenko S.P. The strategic objectives of the enterprise: their relationship with tactics and resources. In Proc. Scientific notes ATM role and place of civilized business in the Russian economy, № 11, 2007. pp. 81–85.
  5. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Senin A.S. The concept of «triple helix» and its application in the context of the development of innovative business structures and the formation of the «creative class» // European researchers. 2014. № 7–1. pp. 1249–1257.
  6. Maksimova T.S. Formation of innovative enterprise policy / T.S. Maximova, A.V. Filimonova, K.V. Lishtvan // Economic Herald of Donbass. 2010. № 2 (20). S. 181–183.
  7. Sukhovey A.F., Golova I.M. Innovative features of self-development of the region. Ekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of Russian Academy of Sciences, 2010. 200 p.
  8. Frolov I.Je., Ganichev N.A. Scientific and technological potential of Russia at the present stage: Implementation Challenges and prospects of development // Problems of Forecasting. 2014. № 1. P. 3–20.
  9. Jasin E. G., Snegovaja M. V. Institutional problems of Russia in the global context // Problems of Economics. 2010. № 1. pp 114–128.
  10. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Yahyaev M.A., Kuznetsov A.V. The organization approaches peculiarities of an industrial enterprises financial management // Life Science Journal. 2014. Vol. 11, No. 9. P. 333–336.
  11. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434–1437.
  12. Davos Keynote - Andy Grove. [http://www.intel.com/intel/people/ASG/asg\\_davos.htm](http://www.intel.com/intel/people/ASG/asg_davos.htm).
  13. Cyert R., March J. Behavioral Theory of the Firm. 2nd edn., New York: Prentice Hall, 1992.

#### References

1. Akayev A.A. Medium-term import substitution modernization – the trigger strategy formation of innovative economy in Russia. M., 2011.
2. Golova I.M. Justification strategic priorities to ensure the safety of innovative regional development // The region's economy. 2014. № 3. S. 218–232.