

Совершенствование механизма повышения устойчивости предпринимательской организации в кризисных условиях*

© 2011 В.А. Козлов

Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)
E-mail: slavayan731@mail.ru

В статье рассматривается совершенствование механизма обеспечения текущей устойчивости предпринимательской организации, функционирующей в кризисных условиях, на основе метода управления стратегическими задачами. Проводится теоретический анализ такого понятия, как “стратегическая задача”.

Ключевые слова: текущая устойчивость предпринимательской организации, стратегическая задача, обеспечение устойчивости организации, метод управления стратегическими задачами.

Современные условия функционирования предпринимательских организаций характеризуются значительной неопределенностью и невозможностью точного прогнозирования тенденций изменения окружающей среды. Как следствие, многие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность в данных условиях хозяйствования, оказываются неспособными своевременно реагировать на новые требования окружающей среды и соответствовать новым изменившимся условиям; тем самым нарушается текущая устойчивость организации, которая характеризует ее способность к нормальному функционированию.

В настоящей статье в качестве инструмента повышения текущей устойчивости предпринимательской организации предложена разработка механизма оперативного реагирования на изменения факторов устойчивости с использованием метода управления стратегическими задачами.

Понятие стратегической задачи изначально было сформировано в процессе развития стратегического планирования и впервые введено известным экономистом Игорем Ансоффом, который под стратегической задачей понимал предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели¹. Это определение требует некоторого уточнения, суть которого заключается в том, что под стратегической задачей следует понимать не само событие, а именно ответную реакцию на данное событие, на изменение, происходящее внутри самой организации или за ее пределами. Таким образом, из вышесказанного следует, что стратегические задачи выступают не в качестве чего-то заранее запланированного, а наоборот - в качестве оперативной реакции на изменения как

внутри самой организации, так и на угрозы и возможности, возникшие во внешней среде.

Таким образом, под стратегической задачей в настоящей статье понимается ответная реакция на изменяющиеся факторы устойчивости организации, в том числе на потенциальные кризисы, вызванные изменениями во внешней и внутренней средах организации, способные повлиять на реализацию ее стратегии, на достижение ее целей и требующие немедленного реагирования, принятия решений.

А.Н. Петров объясняет необходимость самостоятельного выделения решения стратегических задач сочетанием быстроты и новизны изменений внешней среды, что не дает организации возможности вовремя и правильно сориентироваться в возникшей проблеме².

Предлагаемый механизм обеспечения текущей устойчивости организации представляет собой реализацию ряда последовательных этапов:

- 1) выявление, классификация и мониторинг факторов устойчивости организации;
- 2) оценка воздействия факторов устойчивости, степени срочности ответной реакции;
- 3) ранжирование факторов, отбор наиболее значимых, постановка и решение стратегических задач по обеспечению текущей устойчивости организации (см. рисунок).

Первый этап предлагаемого механизма заключается в выявлении, классификации и мониторинге факторов устойчивости организации.

Под факторами устойчивости понимаются различные изменения как внутри самой организации, так и за ее пределами, способные оказывать влияние на устойчивость организации в сторону ее снижения или повышения.

Цель выявления факторов устойчивости - идентификация различных кризисных или потенциально кризисных ситуаций, способных оказывать влияние на устойчивость организации, а также собы-

* Работа выполнена в рамках федеральной целевой программы “Научные и научно-педагогические кадры инновационной России” на 2009-2013 гг.

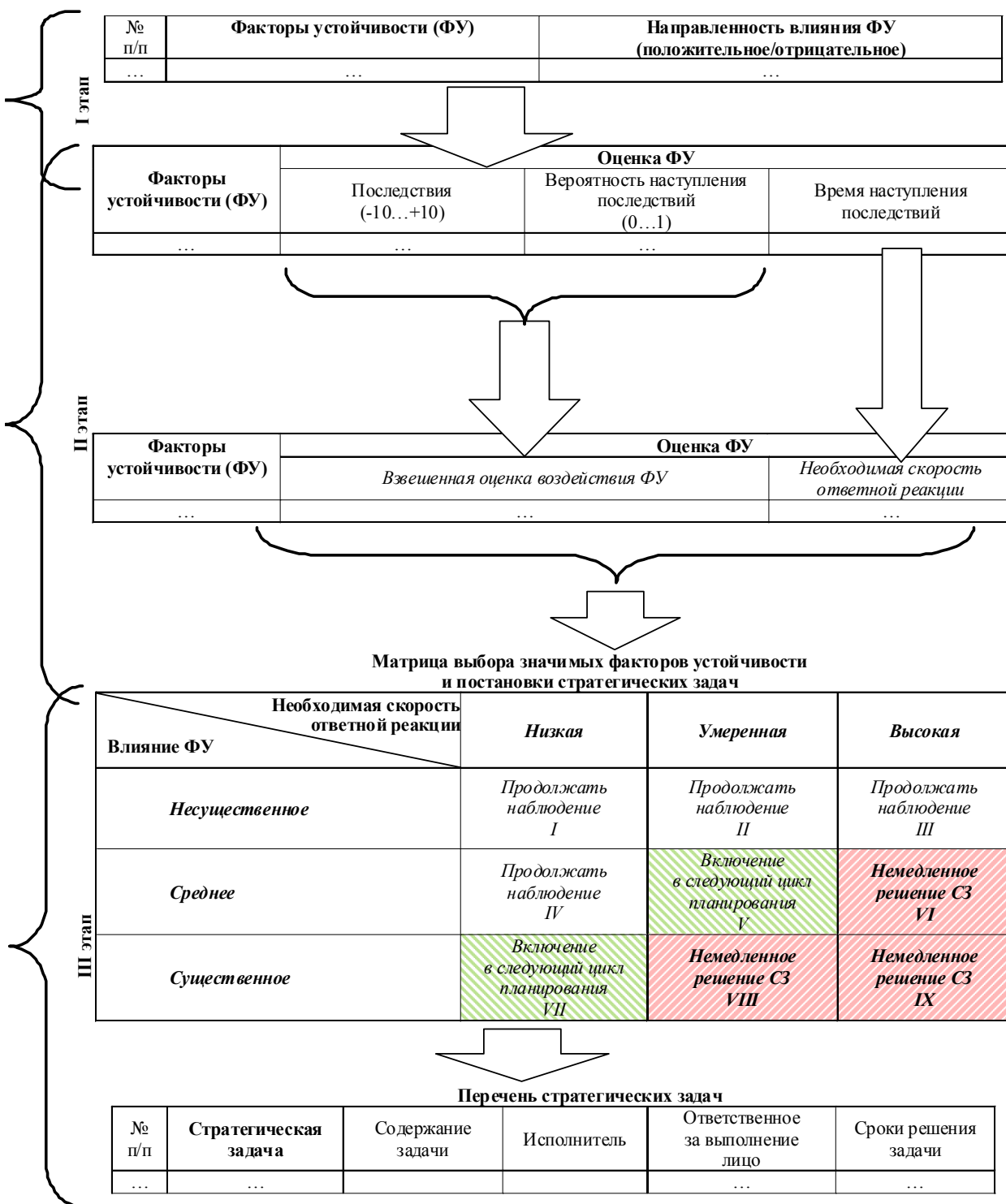


Рис. Содержание механизма обеспечения текущей устойчивости организации на основе метода управления стратегическими задачами

тий, способных укрепить устойчивость организации. А целью классификации факторов устойчивости является их группировка для дальнейшего анализа.

После проведения анализа и классификации существующих факторов устойчивости необходимо организовать их постоянный мониторинг, который

следует осуществлять всеми подразделениями организации. Цель мониторинга - наблюдение за факторами устойчивости организации и идентификация их изменений.

Вторым этапом предлагаемого механизма обеспечения текущей устойчивости организации выс-

тупает оценка воздействия факторов устойчивости и степени срочности ответной реакции (см. рисунок).

Во-первых, требуется оценить последствия каждого фактора устойчивости. Зачастую необходимая для оценки воздействия факторов устойчивости информация отсутствует либо может быть неясен метод ее оценки. Поэтому на практике наиболее оптимальным методом оценки последствий факторов устойчивости является метод экспертной оценки, заключающийся в определении последствий каждого фактора устойчивости по балльной шкале (например, от -5 до +5 либо от -10 до +10) с присвоением определенного балла на основе экспертной оценки. Такую оценку дает группа экспертов, в число которых могут входить руководитель организации и его заместители, руководитель подразделений организации, антикризисный менеджер, квалифицированный персонал, обладающий специальными необходимыми знаниями, а также могут привлекаться специалисты со стороны, обладающие соответствующими знаниями и практическим опытом. Таким образом, оценка последствий факторов устойчивости осуществляется путем присвоения каждому фактору определенного балла на основе экспертной оценки. На направленность влияния факторов устойчивости указывает знак "+" или "-", поставленный перед количественной оценкой последствий каждого фактора.

Во-вторых, необходимо провести оценку вероятности наступления последствий каждого фактора устойчивости; при этом, как правило, используется традиционная шкала оценки от 0 до 1 (либо от 0 до 100 %), где близкая к нулю вероятность означает, что реализация данного фактора устойчивости маловероятна, а вероятность, близкая к единице (либо к 100 %), говорит о высокой вероятности реализации данного фактора устойчивости.

Далее необходимо получить взвешенную оценку воздействия факторов устойчивости, для этого нужно для каждого фактора устойчивости умножить величину последствий каждого фактора на вероятность его наступления (см. рисунок).

Следующим шагом является оценка времени наступления последствий, которая напрямую связана с оценкой необходимой скорости ответной реакции организации на каждый фактор устойчивости.

Для классификации факторов устойчивости по скорости реакции можно использовать, например, следующие оценки:

- 1) если организация должна незамедлительно реагировать на фактор устойчивости, то скорость реакции на данный фактор является высокой;
- 2) если организация может отложить ответную реакцию до следующего цикла планирования,

то в этом случае скорость реакции на фактор устойчивости является умеренной;

- 3) если по имеющимся оценкам организация может отложить ответную реакцию на неопределенно долгий срок, то скорость реакции на данный фактор является низкой.

После оценки необходимой скорости ответной реакции для каждого фактора устойчивости организации в целях дальнейшего анализа факторов и для последующей постановки стратегических задач необходимо построить матрицу выбора значимых факторов устойчивости и постановки стратегических задач (см. рисунок), представляющую собой основу третьего этапа механизма обеспечения текущей устойчивости организации.

Данная матрица имеет размерность 3x3 и представляет собой оценку факторов устойчивости по двум параметрам - по влиянию факторов устойчивости и по необходимой скорости ответной реакции на них. Ранжирование факторов устойчивости по скорости ответной реакции было описано выше. Влияние факторов устойчивости в данной матрице определяется на основе рассчитанных ранее взвешенных оценок воздействия факторов устойчивости. Каждая организация должна определить для себя количественный критерий (т.е. граничные значения взвешенных оценок воздействия факторов устойчивости), по которому она будет относить анализируемые факторы устойчивости к определенной группе - к группе существенных факторов устойчивости, к группе несущественных либо к группе факторов устойчивости со средней величиной оказываемого влияния. Например, если диапазон возможных значений воздействия факторов устойчивости для данной организации представляет собой интервал оценки от -10 до +10, то возможны следующие оценки факторов устойчивости для каждой из трех вышеуказанных групп: для группы несущественных факторов устойчивости диапазон значений может находиться, например, от -2 до +2; для группы факторов устойчивости со средней величиной влияния значения могут находиться в интервалах от -5 до -2 и от +2 до +5; и наконец, для группы существенных факторов устойчивости значения могут лежать в диапазонах от -10 до -5 и от +5 до +10.

Следовательно, каждый фактор устойчивости, оцененный по двум параметрам - по влиянию факторов устойчивости и по необходимой скорости ответной реакции на них, - можно отнести к одному из девяти квадрантов полученной матрицы.

Квадрант I данной матрицы характеризует факторы устойчивости с низкой скоростью ответной реакции и с несущественным влиянием факторов. Следовательно, в краткосрочной перспективе этими факторами можно пренебречь, так как их воз-

действие незначительно отразится на устойчивости организации.

Квадрант II матрицы характеризует несущественные факторы устойчивости с умеренной скоростью ответной реакции, за которыми также следует просто продолжать наблюдение, а принятие каких-либо срочных оперативных мер не требуется.

Квадрант III включает факторы устойчивости хотя и с высокой скоростью ответной реакции, но с несущественным их влиянием для устойчивости организации, поэтому ими можно пренебречь в краткосрочной перспективе, однако и за ними следует наблюдать, так как любой фактор устойчивости может в течение времени перемещаться из одного квадранта матрицы в другой.

Квадрант IV матрицы характеризует факторы устойчивости со средней величиной оказываемого на устойчивость организации влияния и с низкой скоростью ответной реакции на данные факторы. Здесь также требуется постоянное наблюдение за факторами устойчивости, а принятия каких-либо оперативных действий не требуется.

Факторы устойчивости со средней величиной оценки их влияния и с умеренной скоростью необходимой ответной реакции относятся к квадранту V. Здесь оперативных действий опять не требуется, однако уже в следующем цикле планирования нужно предусмотреть мероприятия, направленные на нейтрализацию негативного воздействия на устойчивость организации либо на использование возможности ее укрепить.

Квадрант VI относится к факторам устойчивости со средней величиной влияния факторов и с высокой скоростью ответной реакции, что и определяет необходимость постановки и решения определенных стратегических задач по устранению угрозы подрыва устойчивости организации (или по ее укреплению).

Факторы устойчивости с существенным влиянием, но с низкой скоростью ответной реакции (квадрант VII) незамедлительной постановки и решения стратегических задач не требуют, однако мероприятия, учитывающие их воздействие, необходимо предусматривать в следующем цикле планирования. Другими словами, низкая скорость ответной реакции говорит о том, что реализация данных факторов устойчивости произойдет относительно нескоро, однако их сильное воздействие на устойчивость организации требует пусть и не срочного, но принятия мер в ближайшей перспективе, в следующем цикле планирования.

К квадранту VIII относятся существенные факторы устойчивости с умеренной скоростью ответной реакции. Хотя скорость ответной реакции на данные факторы и является умеренной, но суще-

ственный характер влияния факторов свидетельствует о необходимости постановки соответствующих стратегических задач, так как данные факторы могут значительно повлиять на устойчивость организации.

И наконец, факторы устойчивости, требующие высокой скорости ответной реакции и с влиянием признанным существенным, относятся к квадранту IX. Естественно, для таких факторов нужна незамедлительная постановка определенных стратегических задач, что объясняется необходимостью быстрого реагирования на данные факторы и существенным характером влияния на устойчивость организации.

Данная матрица является удобным инструментом определения приоритетности в принятии оперативных мер, направленных на поддержание текущей устойчивости организации. Самый главный результат построения данной матрицы заключается в ответе на вопрос, какие стратегические задачи, направленные на скорейшую нейтрализацию негативного воздействия факторов (либо на незамедлительное использование возможности повышения устойчивости организации), требуется оперативно поставить и решить.

При построении, дополнении и работе с данной матрицей необходимо учитывать динамизм факторов устойчивости - то, что сегодня относилось к несущественному, завтра может стать существенным.

Каждая стратегическая задача должна иметь конкретного исполнителя и ответственного за ее решение лицо, должна содержать конкретное указание, что именно необходимо сделать. Это позволяет исполнителю правильно понять поставленную перед ним задачу и исключает неправильное ее толкование, иметь временную привязку, дающую возможность контролировать выполнение задач, указываемых в перечне стратегических (см. рисунок). Перечень задач необходимо постоянно актуализировать, дополняя его новыми стратегическими задачами и исключая из него решенные задачи.

Таким образом, предлагаемый механизм повышения текущей устойчивости организации на основе метода управления стратегическими задачами может служить одним из важнейших инструментов обеспечения устойчивости функционирования предпринимательских организаций в современных условиях, характеризующихся частыми кризисными явлениями.

¹ Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. С. 237.

² Петров А.Н. Стратегический менеджмент. СПб., 2007. С. 424.