

*На правах рукописи*

**БРОИЛО Елена Валериевна**

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
УСТОЙЧИВОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА  
ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА КРИЗИСНЫХ ПРОЦЕССОВ**

**Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным  
хозяйством: предпринимательство»**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук**

Екатеринбург  
2009

Работа выполнена на кафедре менеджмента факультета управления  
Сыктывкарского государственного университета

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор  
Фаузер Виктор Вильгельмович,  
заведующий отделом социальных проблем Института  
социально-экономических и энергетических проблем  
Севера Коми НЦ УрО РАН, г. Сыктывкар

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Дубровский Валерий Жоресович (Россия),  
заведующий кафедрой экономики предприятий  
Уральского государственного экономического  
университета,  
г. Екатеринбург

доктор экономических наук, профессор  
Мокронос Александр Германович (Россия),  
директор Института экономики и управления ГОУ ВПО  
«Российский государственный профессионально-  
педагогический университет»,  
г. Екатеринбург

доктор экономических наук, профессор  
Чернов Виктор Петрович (Россия),  
профессор кафедры экономической кибернетики и  
экономико-математических методов Санкт-Петербургского  
государственного университета экономики и финансов,  
г. Санкт-Петербург

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Ухтинский государственный технический  
университет», г. Ухта

Защита состоится «25» февраля 2009 г. в 14 часов на заседании  
диссертационного совета Д 004.022.02 при Институте экономики Уральского  
отделения Российской академии наук по адресу: 620014, г. Екатеринбург, ул.  
Московская, 29.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института  
экономики Уральского отделения Российской академии наук.

Автореферат разослан «15» января 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент

Ю.Г. Лаврикова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** По мере перехода к постиндустриальному развитию усиливается сложность происходящих изменений, экономические системы становятся все более открытыми и неравновесными. При этом, выявление содержания происходящих процессов требует активного привлечения к анализу экономических явлений новых подходов, позволяющих рассматривать организацию, ведущую предпринимательскую деятельность как экономическую систему, устойчивость которой может быть нарушена возникающими кризисными процессами под воздействием факторов внешней и внутренней среды.

Кризисные явления представляют угрозу экономической устойчивости организаций сферы предпринимательства, но, несмотря на это, они – закономерность и необходимость развития. В связи с этим необходимо четкое понимание роли экономического кризиса в устойчивом развитии коммерческой организации и принятии своевременных мер по управлению такими кризисами, когда их наступление не является для руководства организацией неожиданностью, а принимаемые меры своевременны и тщательно спланированы. Таким образом, появляется новый вид управления – управление экономической устойчивостью организации.

С одной стороны, управление экономической устойчивостью в условиях кризиса характеризуется как обобщенное понятие, означающее новое направление управленческой науки, связанное с изучением приемов и методов, позволяющих предотвратить банкротство, с другой – оно трактуется как микроэкономический процесс, представляющий собой совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной коммерческой организации с целью сохранения ее устойчивости.

В 1990-х годах XX в. экономическая ситуация в России была такова, что экономическая устойчивость многих отечественных организаций сферы предпринимательства оказалась на пороге острого экономического кризиса, разорения, ликвидации. Попытки решить данную проблему нашли отражение во многих научных трудах и практических разработках отечественных специалистов. На данном этапе развития российской экономики, когда ситуация в стране постепенно стабилизируется, акценты антикризисного управления сместились от реанимирования несостоятельных организаций в сторону ранней диагностики экономических кризисов, смягчения и преодоления их на ранних стадиях. В этой связи становится актуальным создание такой модели управления экономической устойчивостью коммерческой организации, которая будет активно способствовать выходу организации из экономического кризиса, а в будущем – ее превращению в эффективного субъекта национальной хозяйственной системы. В полной мере этим требованиям отвечает предпринимательство, ориентированное на использование инноваций.

Предпринимательская деятельность российских организаций в условиях рынка, их незащищенность от внешних и внутренних угроз,

нестабильность законодательства, ведущие к снижению экономической устойчивости, актуализировали пересмотр подходов и принципов управления в условиях экономического кризиса и способствовали преобразованию методологии устойчивого развития коммерческих организаций с применением антикризисного управления, охватывающего различные аспекты деятельности организации.

**Степень разработанности проблемы.** Общие вопросы трансформации экономических систем получили теоретическое освещение в фундаментальных исследованиях, представленных в классических и современных работах. В формировании авторской концепции устойчивости экономических систем большую роль сыграли работы отечественных ученых – А. Амосова, С. Глазьева, В. Маевского, А. Некипелова и др. Проблемы устойчивости экономических систем в период их трансформации отражают в своих исследовательских концепциях В. Долятовский, С. Казанцев, В. Максимов, И. Рисин, Н. Свиридов и др.

Фундаментальные исследования проблем управления экономическими системами на макро-, мезо- и микроуровнях на основе системного анализа представлены в работах Б. Мильнера, В. Овчинникова, Ю. Осипова, А. Поршнева, Г. Рузавина и др.

Явления постиндустриальной экономики изменяют представление о том, что экономика развивается сама по себе, что она стихийна и объективна, что она не организуется целенаправленно и субъективно. Исследования Д. Белла, А. Пороховского, А. Субетто определяют экономику как направление развития хозяйствующих субъектов.

Возрастающий интерес ученых к кризису как фактору эволюции экономических систем и проблемам антикризисного управления на макро- и микроуровне, игнорирование которых невозможно в рыночных условиях, привел к формированию ряда теорий, концепций и гипотез в различных областях науки (философии, политологии, экономической теории, социологии, математике). Всемирную известность приобрели взгляды на цикличность и кризисность развития цивилизаций, изложенные в трудах А. Арманд, А. Вебера, Н. Данилевского, А. Швейцера, О. Шпенглера и других выдающихся мыслителей.

Общетеоретическую основу изучения природы экономического кризиса заложили труды таких известных зарубежных и отечественных ученых, как А. Богданов, Дж. Кейнс, Н. Кондратьев, П. Самуэлсон, М. Туган-Барановский, И. Трахтенберг, Й. Шумпетер и многие другие.

В России исследование кризисных явлений, механизмов и методологии антикризисного управления организациями предпринимались в трудах и публикациях А. Аникина, И. Балабанова, В. Бандурина, Л. Белых, А. Большакова, С. Глазьева, В. Глущенко, В. Гранатурова, А. Зобова и других ученых.

По степени теоретической разработанности проблемы антикризисного управления также целесообразно выделить два подхода. Фундаментальный подход склонен трактовать антикризисное управление как некий набор

специфических методов и моделей менеджмента, особый вид деятельности. Прикладной подход, напротив, рассматривает конкретные методики выведения предпринимательских структур из кризисного (или банкротного) состояния без углубления в теоретические основы антикризисного управления.

Различные аспекты проблемы обеспечения экономической устойчивости и устойчивого развития организаций сферы предпринимательства нашли отражение в трудах отечественных ученых. Среди них можно выделить работы С. Ильясова, Е. Иродовой, Н. Псаревой, Г. Фетисова, А. Хорева и др. Важное методологическое значение для логических построений и последующих практических действий по исследованию и управлению экономической устойчивостью организаций имеет социально-экономический подход, представленный исследованиями Института экономики УрО РАН в работах В. Берсенева, А. Куклина, Е. Сидоровой, А. Пыткина, А. Татаркина, А. Шеломенцева и других ученых.

Одни авторы рассматривают истоки нестабильности развития и возникновения кризисных ситуаций через призму безопасности предпринимательской деятельности. Такие подходы присутствуют в трудах Л. Абалкина, А. Архипова, А. Городецкого, К. Ипполитова, В. Шлыкова, В. Ярочкина и других ученых. Справедливость такого подхода подтверждается всей историей развития отечественного предпринимательства. Другие авторы усматривают причины кризисных явлений в организации в ее финансовой несостоятельности. Такой подход изложен в трудах И. Балабанова, А. Бандурина, И. Бланка, А. Большакова и других ученых.

Несмотря на внушительный объем исследований, посвященных теоретическим и практическим вопросам устойчивости экономических систем, антикризисного управления предпринимательской деятельностью организаций, оптимальных антикризисных решений в условиях переходного экономического состояния до сих пор не предложено, недостаточно внимания уделяется методам антикризисного управления с целью сохранения экономической устойчивости организаций – субъектов предпринимательства. Кризисы неодинаковы не только по своим причинам, проявлениям и последствиям, но и по своей сути. По мере развития мировой и отечественной экономики возникают все новые кризисные явления, способные пошатнуть экономическую устойчивость организаций, ведущих предпринимательскую деятельность. Учитывая достаточно высокий уровень разработки данной проблемы отечественными и зарубежными специалистами, не уделено должного внимания методологии антикризисного управления экономической устойчивостью организации в условиях экономического кризиса. Глубина и масштабность проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость определили выбор темы, объекта и предмета исследования, а также цель и задачи настоящей работы.

**Цель диссертационной работы** состоит в формировании методологии и разработке антикризисной стратегии, обеспечивающих экономическую

устойчивость субъектам предпринимательства на основе мониторинга кризисных процессов.

Цель исследования обусловила решение следующих **научных задач**:

1) сформулировать теоретические положения управления экономической устойчивостью организации, ведущей предпринимательскую деятельность, как экономической системы; определить сущность и факторы экономической устойчивости в процессе управления коммерческой организацией;

2) раскрыть природу кризисных процессов, механизмы развития кризисов в организации, а также возможные их последствия для экономической устойчивости организации, ведущей предпринимательскую деятельность;

3) разработать методологические подходы к управлению экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процессов, основанные на комплексном использовании положений теории организации и экономических кризисов;

4) построить модель обнаружения латентной стадии кризиса в предпринимательской деятельности организации, позволяющую предупредить снижение экономической устойчивости;

5) разработать антикризисную стратегию, включающую методологические положения управления экономической устойчивостью коммерческой организации для субъектов, ведущих предпринимательскую деятельность в Республике Коми.

**Объектом исследования** является коммерческая организация, ведущая предпринимательскую деятельность в Республике Коми.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, возникающие в процессе сохранения экономической устойчивости субъектов предпринимательства.

**Теоретической и методологической основами работы** являются: положения теории социально-экономических систем; научные положения, изложенные в трудах ведущих отечественных и зарубежных специалистов по проблемам построения рыночного механизма управления организацией, антикризисного управления, стратегического управления; управления экономической устойчивостью. В процессе исследования использовались диалектические методы познания, системный анализ, методы социально-экономической статистики, сравнительно-аналитического анализа.

В качестве нормативно-правовой базы в процессе исследования использовалось законодательство Российской Федерации, нормативно-правовые акты государственных органов по финансовому оздоровлению, а также материалы научных и научно-практических конференций, отраслевые и межотраслевые рекомендации по антикризисному управлению коммерческой организацией.

**Информационно-эмпирическая база исследования** включает статистические данные и справочные материалы Федеральной службы государственной статистики, Федеральной службы России по финансовому

оздоровлению и банкротству, доклады международных организаций, первичные данные учета и отчетности обследованных организаций в области предпринимательства Северо-Западного федерального округа, собранные и систематизированные автором в ходе выполнения исследования, научные публикации в журналах «Антикризисное управление», «Вопросы экономики», «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Экономист», «Экономические науки», «Российское предпринимательство».

**Научная новизна** выполненной диссертационной работы заключается в следующем:

1) Сформулированы положения теории управления экономической устойчивостью организации, включающие системный подход к организации как социально-экономической системе и выделения основных факторов в ее развитии, позволяющие уточнить сущность экономической устойчивости организации. Уточнение сущности основано на равновесии социально-экономической системы, в результате которой в условиях действия внешних возмущений проявляются ее свойства целостности, позволяющие комплексно формировать и использовать экономические и финансовые ресурсы в каждом элементе системы и осуществлять возможность расширенного воспроизводства. На базе разработанного теоретического подхода предложены: модель взаимосвязи комплексных характеристик предпринимательской деятельности и категории «устойчивость»; система сбалансированных факторов, позволяющих в процессе управления сохранять целостность экономической системы организации, ведущей предпринимательскую деятельность (п.п. 10.2 Паспорта специальностей ВАК).

2) Обоснована закономерность кризисных процессов, ведущих к потере экономической устойчивости организации, на базе положений теории экономических циклов и кризисов. Данный подход позволил предложить синергетическую оценку экономического кризиса как инструмента нарушения сложившегося порядка и как импульса к новым преобразованиям в экономических системах; классифицировать факторы возникновения кризиса в организации, ведущие к потере экономической устойчивости и возникновению хаоса в экономической системе (п.п. 10.3 Паспорта специальностей ВАК).

3) Разработана методология управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процессов, основанная на комплексном использовании положений теории управления организацией и теории экономических кризисов. Такой подход позволил предложить принципы антикризисного управления экономической устойчивостью коммерческой организации; систематизировать стадии кризисного процесса, выделив латентную стадию экономического кризиса; разработать критерии масштабности и интенсивности угрозы латентного кризиса и индикатор уровня

экономической устойчивости коммерческой организации в данной стадии кризиса (п.п. 10.26 паспорта специальностей ВАК).

4) Предложен метод обнаружения слабых сигналов на латентной стадии кризиса, позволяющий предотвратить развитие экономического кризиса в коммерческой организации. Суть метода состоит в использовании нечеткой функции принадлежности, которая позволяет в зависимости от значений масштабности угрозы и интенсивности сигналов поведения экономических факторов диагностировать наличие скрытого кризиса в организации. На основе данного метода разработан алгоритм вывода организации из кризиса и методика оценки уровня экономической устойчивости коммерческой организации для дальнейшего ее функционирования (п.п. 10.26 паспорта специальностей ВАК).

5) Предложена антикризисная стратегия управления экономической устойчивостью коммерческой организации, основанная на разработанных теоретических выводах и методологических положениях управления экономической устойчивостью коммерческих организаций в Республике Коми, опирающаяся на диагностику экономической устойчивости и латентной стадии кризисного процесса; прогноз вероятного перехода в более острые стадии кризиса; обоснование мероприятий антикризисной стратегии с целью сохранения экономической устойчивости организаций в условиях кризиса (п.п. 10.21, 10.26 паспорта специальностей ВАК).

**Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования** состоит в постановке, выявлении и решении проблем, конкретизации направлений дальнейшего исследования методического инструментария антикризисного управления экономической устойчивости организации. Методическое обеспечение, созданное в результате исследования, может быть использовано антикризисными управляющими, руководителями предпринимательских структур, собственниками организаций в разработке антикризисных стратегий по выходу из экономического кризиса в условиях нестабильной окружающей среды в целях предотвращения банкротства, а также потенциальными инвесторами для модернизации системы антикризисного управления в современных условиях хозяйствования. Они также представляют интерес для образовательного процесса и могут быть использованы для подготовки курсов по направлениям «Антикризисное управление», «Стратегический менеджмент».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационной работы обсуждались на международных, всероссийских, региональных научно-практических конференциях: «Формирование и функционирование информационного пространства в условиях рынка» (г. Пенза, 2001 г.); «Теория и практика антикризисного менеджмента» (г. Пенза, 2005 г.); «Современный Российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие» (г. Пенза, 2006 г.); «Первоочередные научные исследования, направленные на развитие отраслей деятельности предприятий кооперации РК» (г. Сыктывкар, 2006 г.); «Инновационный



потенциал и его реализация в потребительской кооперации» (г. Москва, 2007 г.); «Резервы экономического роста предприятий и организаций» (г. Ухта, 2007 г.). Результаты выполненного исследования использованы при чтении курса «Бизнес – планирование» в филиале межотраслевого института повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров (Высшая экономическая школа) Санкт – Петербургского университета экономики и финансов, а также в курсах «Антикризисное управление» для студентов факультета управления Сыктывкарского государственного университета, «Управление риском» для слушателей Президентской программы переподготовки руководящих кадров. Методология управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процессов внедрена по рекомендации Министерства экономического развития Республики Коми в предпринимательских структурах Прилузского и Усть-Куломского районах Республики Коми, в организациях г. Инта, г. Печора, г. Сыктывкар. Основные положения и результаты исследования использованы при составлении отчетов в госбюджетной НИР Сыктывкарского лесного института Санкт-Петербургской государственной лесотехнической академии «Компьютерные технологии в химико-лесном комплексе и экономике» (2000 г.); в госбюджетной НИР кафедры менеджмента Сыктывкарского государственного университета «Развитие организаций в условиях изменений внешней среды» (2000 г.), «Управление изменениями в организациях промышленности в период реформирования» (2007 г.).

**Публикации.** Основные теоретические и прикладные результаты диссертационного исследования опубликованы в 54 работах, в том числе в авторских монографиях, статьях (из них 10 – в научных журналах, рекомендованных ВАК РФ), научных докладах. Общий объем публикаций составил 63 п.л.

Поставленные цель и задачи определили **логику и структуру диссертационного исследования** (рисунок 1). Работа состоит из введения, пяти глав, заключения, изложенных на 311 страницах; содержит 37 рисунков, 40 таблиц, 38 формул. Библиографический список состоит из 304 источников.

Во **введении** обоснована актуальность темы, определены цель, объект, предмет и задачи исследования, его теоретическая и методологическая основы, информационная база; приведены основные результаты, составляющие научную новизну и определяющие практическую значимость работы; указаны данные об апробации и реализации основных результатов исследования.

В **первой главе** «Теоретические основы исследования экономической устойчивости коммерческой организации с позиции устойчивости систем» обоснован системный подход к изучению коммерческой организации как экономической системе; изучена устойчивость коммерческой организации с позиции системообразующих понятий, в результате чего уточнено понятие экономической устойчивости коммерческой организации; раскрыта система

сбалансированных факторов, позволяющая в процессе управления сохранять целостность экономической системы организации.

Во **второй главе** «Кризис как фактор нарушения устойчивости в экономических системах» изучена природа кризисных процессов; предложен синергетический подход к исследованию кризисов; классифицированы факторы возникновения кризиса в организации, ведущие к потере экономической устойчивости и возникновению хаоса в экономической системе.

В **третьей главе** «Методологические подходы к управлению экономической устойчивостью коммерческой организации в условиях кризиса» доказана необходимость антикризисного управления экономической устойчивостью коммерческой организации; разработаны методологические принципы и система показателей обеспечивающих процесс мониторинга кризисов, ведущих к снижению экономической устойчивости коммерческой организации; показано, что формирование антикризисной стратегии, направленной на сохранение экономической устойчивости коммерческой организации в условиях кризиса осуществляется поэтапно с использованием предложенного комплекса методов.

В **четвертой главе** «Методы и модели управления экономической устойчивостью коммерческой организации в условиях кризиса» выполнен анализ существующих методов и моделей антикризисного управления предпринимательской деятельностью и экономической устойчивостью коммерческой организации, позволяющий выявить недостатки в их использовании; разработаны методы обнаружения кризисных явлений на ранних фазах их возникновения; разработан метод обнаружения латентной фазы кризиса в целях предупреждения снижения экономической устойчивости и методика оценки уровня экономической устойчивости коммерческой организации в условиях кризисного процесса.

В **пятой главе** «Реализация механизма управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга латентной стадии кризиса» раскрыты тенденции экономической устойчивости коммерческих организаций, ведущих предпринимательскую деятельность в Республике Коми; приведены данные об апробации метода обнаружения латентной стадии кризиса и методики определения уровня экономической устойчивости в коммерческих организациях Республики Коми; разработана антикризисная стратегия по сохранению экономической устойчивости коммерческой организации в условиях кризиса.

В **заклучении** содержатся основные выводы и результаты диссертационного исследования.



Рисунок 1 – Логическая схема диссертационного исследования

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Сформулированы положения теории управления экономической устойчивостью организации, включающие системный подход к организации как социально-экономической системе и выделения основных факторов в ее развитии, позволяющие уточнить сущность экономической устойчивости организации. Уточнение сущности основано на равновесии социально-экономической системы, в результате которой в условиях действия внешних возмущений проявляются ее свойства целостности, позволяющие комплексно формировать и использовать экономические и финансовые ресурсы в каждом элементе системы и осуществлять возможность расширенного воспроизводства. На базе разработанного теоретического подхода предложены: модель взаимосвязи комплексных характеристик предпринимательской деятельности и категории «устойчивость»; система сбалансированных факторов, позволяющих в процессе управления сохранять целостность экономической системы организации, ведущей предпринимательскую деятельность.**

В процессе хозяйственной деятельности экономические отношения между людьми функционируют как определенная система, включающая объекты и субъекты этих отношений, различные формы связей между ними. В экономике системный подход основан на глубоких исследованиях причинных связей и закономерностей развития социально-экономических процессов.

В системном анализе исследования строятся на использовании категории системы, под которой понимается единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, расположенных в определенной закономерности в пространстве и во времени, образующих структуру системы и совместно действующих для достижения общей цели.

Данную категорию можно применить к организации, ведущей предпринимательскую деятельность, которая может рассматриваться как элемент общей экономической системы государства, являясь, в свою очередь, тоже экономической системой. Теория управления рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему, которая может с определенной степенью гибкости реагировать на изменения внешней среды, менять свою стратегию, цели, формальные структуры, организационную культуру и поведение персонала.

В диссертационном исследовании обосновано, что для экономических систем состояние равновесия может наблюдаться на относительно коротком промежутке времени. Для слабо равновесных систем небольшие изменения внешней среды дают возможность системе в новых условиях достичь состояния нового равновесия. Сильно неравновесные системы, которые весьма чувствительны к внешним воздействиям, под влиянием внешних

сигналов, даже небольших по величине, могут перестраиваться непредсказуемым образом.

Содержание экономических систем меняется в условиях постепенного проявления тенденций постиндустриальной экономики. Переход от индустриального к постиндустриальному обществу рассматривается как главная трансформация ближайших десятилетий. В диссертации сделан вывод, что научно-техническая революция привела к новому подходу изучения экономических систем – как систем больших и сложных, обладающих всеми свойствами систем и обратной связью, которая позволяет регулировать состояние равновесия в системе.

С понятием равновесия связано понятие устойчивости системы. В постиндустриальном обществе понятие «устойчивость» из технической сферы переместилось в экономическую (таблица 1). Главной особенностью таких систем является функционирование в динамичной окружающей среде под действием большого числа случайных факторов, что обуславливает сложный характер их поведения и управления такими системами. Большинство экономических систем являются непрерывно изменяющимися, развивающимися. Следовательно, для экономических систем очень важным является вопрос самосохранения и дальнейшего развития. Цель изучения устойчивости в данном случае – определить, насколько существенно будет изменяться поведение системы в результате незапланированных внешних или внутренних факторов.

В диссертационной работе изучено несколько видов устойчивости экономической системы. Это «устойчивость функционирования», которая рассматривается по отношению к структуре или функциям системы. В рамках этого подхода под «устойчивостью функционирования» понимается способность системы сохранять заданные свойства и параметры в ходе деятельности и в условиях действия внешних возмущений. Устойчивость выступает как проявление свойства целостности системы (сохранение структуры и функций).

**Таблица 1 – Особенности содержания понятия «устойчивость» для технических и экономических систем**

Параметры оценки содержания понятия «устойчивость»	Системы	
	Технические и физические	Развивающиеся экономические
1. Сущность	Способность системы, выведенной из состояния равновесия, возвращаться	
	в исходное положение	в новое равновесное
2. Характер действия возмущающего фактора	Первоначальное малое возмущение, после которого система предоставлена самой себе	Воздействие может продолжаться и после выведения системы из равновесного состояния

**Продолжение таблицы 1**

Параметры оценки содержания понятия «устойчивость»	Системы	
	Технические и физические	Развивающиеся экономические
3. Характер равновесия системы	Статическое	Динамическое
4. Отношение к сохранению системы	Устойчивость функционирования (структуры и функций)- даёт возможность экономного использования потенциала системы и сохранения себя. Проявление свойства целостности.	
5. Отношение к развитию системы		Устойчивость развития – способность системы, выведенной из состояния равновесия, перейти на качественно новый уровень. Разрушение старой структуры и создание новой устойчивой структуры.

Другой подход основан на том, что в каждый момент времени происходит разрушение достигнутых равновесий и возникновение новых. Разрушение равновесия означает процесс развития, поскольку тем самым закладываются возможность и условия для установления нового равновесия на более высоком уровне. Следовательно, устойчивость развития – это сохранение целостности системы на протяжении многих циклов функционирования, т.е. сохранение заданных параметров и совершенствование их с учётом внешних воздействий и внутренних изменений и достижение поставленных целей. Таким образом, для развивающихся экономических систем характерно сочетание устойчивости функционирования (целостности), а, следовательно, экономного использования потенциала, и устойчивости развития, характеризующей подвижное, динамичное равновесие системы, её способности к адаптации и переходу на качественно новый уровень, что в совокупности характеризует возможности системы к самосохранению.

Как видно из таблицы 1 наиболее важная особенность содержания понятия «устойчивость» применительно к субъекту предпринимательской деятельности как экономической системе состоит в том, что оно отражает способность объекта сохранять свою целостность как системы (то есть непрерывно функционировать как единое целое) и одновременно развиваться (прогрессировать), даже, несмотря на негативное воздействие факторов внешней среды. В отличие от этого устойчивость технических систем предполагает лишь сохранение ими постоянства значений основных параметров деятельности. Следовательно, устойчивость таких экономических систем как коммерческие организации характеризует одновременно параметры и функционирования, и развития.

Систематизация видов устойчивости субъектов предпринимательской деятельности подчеркнула многоаспектный, комплексный характер данного явления, а также позволила выявить основные составляющие общей устойчивости субъекта как системы (таблица 2).

**Таблица 2 – Типология видов устойчивости коммерческой организации**

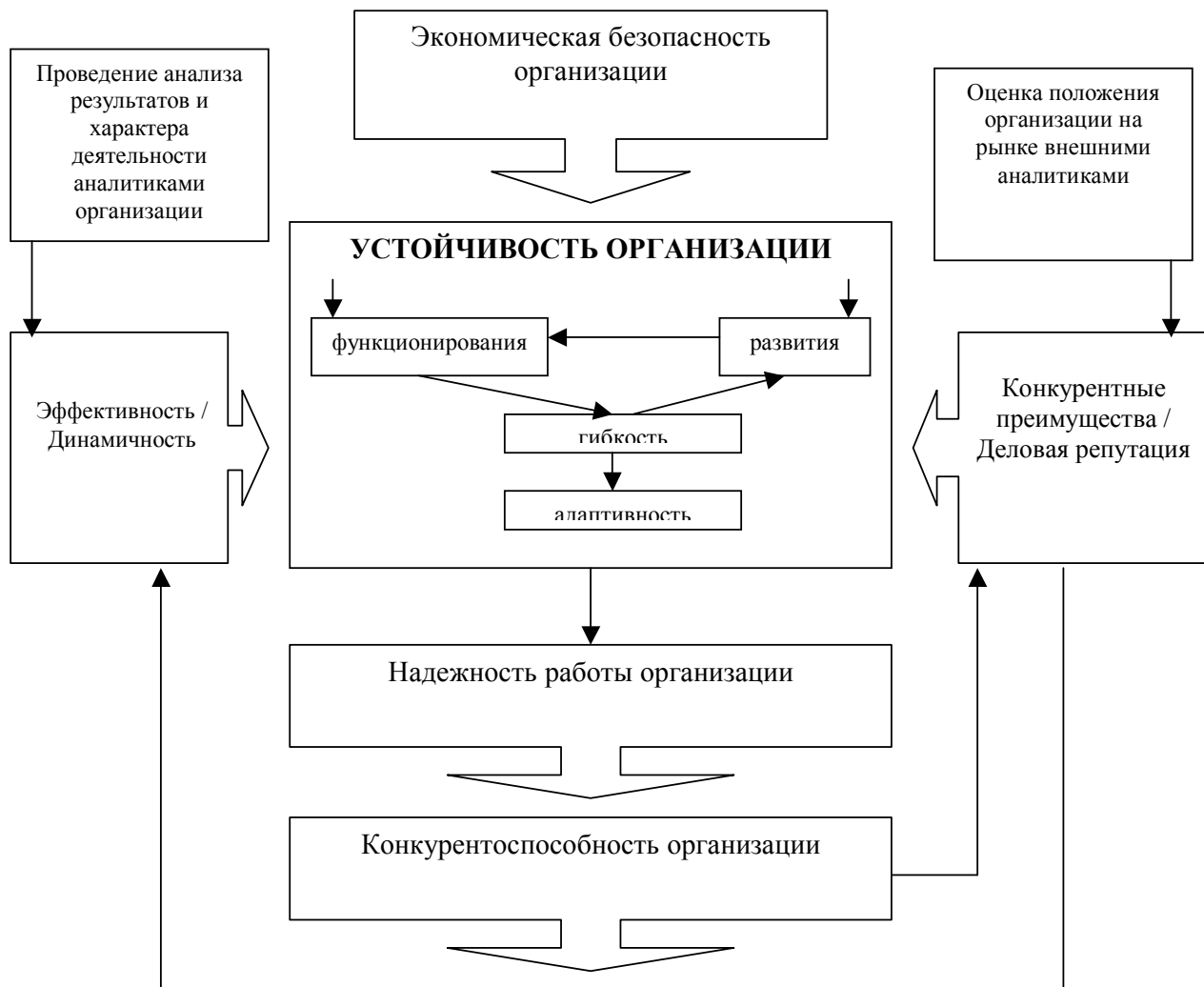
Признак классификации	Виды устойчивости
1. Вид подсистемы	1.1. Экономическая 1.2. Социальная 1.3. Экологическая
2. Функциональные элементы организации как системы	2.1. Экономическая (хозяйственная), в том числе финансовая 2.2. Производственная (техники и технологий) 2.3. Кадровая 2.4. Организационная 2.5. Информационная
3. Этапы жизненного цикла организации	3.1. Устойчивость при проектировании 3.2. Устойчивость на стадии функционирования
4. Как условие самосохранения развивающейся системы	4.1. Функционирования (структуры и функций, т.е. проявление свойства целостности), или стабильность 4.2. Развития
5. Отражение фактора времени	5.1. Статическая 5.2. Динамическая
6. Период существования	6.1. Кратковременная 6.2. Долговременная
7. По отношению к субъекту предпринимательской деятельности как субъекту рыночных отношений	7.1. Ценовая 7.2. Конкурентная 7.3. Прочие
8. Факторы влияния	8.1. Внутренняя 8.2. Внешняя 8.3. Унаследованная

Экономическая устойчивость коммерческой организации отражает ее производственно-экономический потенциал, степень сбалансированности элементов (функциональных и производственных подразделений), движения ресурсов по времени, объемам и направлениям. Она определяет положение субъекта на рынке и, следовательно, конкурентные преимущества и возможности в конкурентной борьбе.

На основе проведенных исследований в диссертации установлено, что *экономическая устойчивость организации, ведущей предпринимательскую деятельность – это форма равновесия социально-экономической системы, в результате которой в условиях действия внешних возмущений проявляются*

ее свойства целостности, позволяющие комплексно формировать и использовать экономические и финансовые ресурсы в каждом элементе системы и осуществлять возможность расширенного воспроизводства.

Экономическая устойчивость коммерческой организации достигается при таком состоянии общественных и экономических отношений, при котором отсутствуют угрозы критического характера и в то же время сохраняется полноценная способность хозяйствующего субъекта адекватно реагировать на эти угрозы, маневрируя финансовыми ресурсами, производственными программами, технологиями.



**Рисунок 2 – Модель взаимосвязи основных комплексных характеристик предпринимательской деятельности и категории «устойчивость»**

Важным моментом в анализе сущности понятия «устойчивость коммерческой организации» как экономической системы является определение места и значения этой категории среди других характеристик деятельности организации. В диссертации обосновано, что устойчивость является комплексной характеристикой, отражающей влияние на



хозяйствующий субъект различных внешних факторов и внутренних изменений, поэтому сравнивать её нужно с подобными по содержанию категориями.

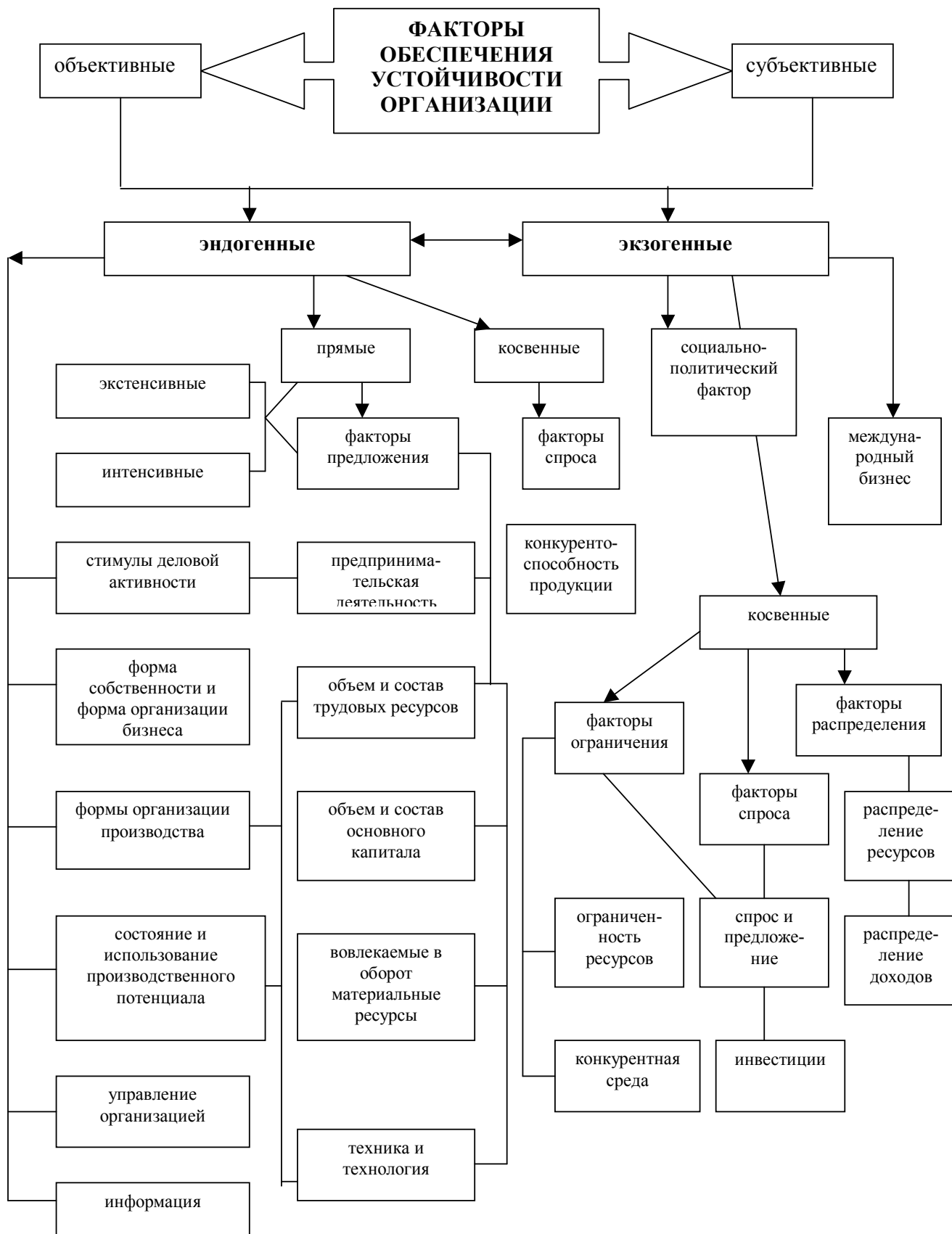
В работе показано, что подобными основными характеристиками деятельности организации является адаптивность, гибкость, конкурентоспособность, экономическая безопасность, надёжность, эффективность, динамичность. Исследование данных категорий позволило в диссертационной работе построить модель взаимосвязи основных комплексных характеристик предпринимательской деятельности и категории «устойчивость» (рисунок 2).

Комплексно характеризуя состояние субъекта предпринимательской деятельности, его устойчивость находится под влиянием многих факторов – внутренних (эндогенных) и внешних (экзогенных), прямых и косвенных, объективных и субъективных, регулируемых рынком, государством, непосредственно самой коммерческой организацией (рисунок 3). Многообразии факторов, влияющих на экономическую устойчивость организации, требует их классификации, что имеет важное значение для определения подходов к сохранению и повышению ее устойчивости.

При всем многообразии конкретных хозяйственных ситуаций, в диссертации доказано, что наблюдается определенное единство, характеризующее экономически устойчивую организацию. Это единство проявляется в наличии предпринимательского подхода к организации производственной, финансовой, маркетинговой деятельности; умение улавливать «слабые» сигналы об изменении среды и быстро реагировать на них посредством приспособления, активного противодействия; способности руководства организации эффективно использовать «человеческий капитал» посредством гармонизации интересов организации и отдельных работников; постоянном обновлении технологий, динамизма в инновациях.

Необходимо отметить, что факторы экономической устойчивости наиболее положительно проявляются в условиях равновесной среды.

Экономическая устойчивость коммерческой организации определяется как характеристика важнейшего условия сохранения целостности экономической системы организации – её равновесного функционирования, при котором экономические и управленческие решения способны регулировать основные факторы устойчивого положения организации: управления, производства, финансов, персонала и стратегии в заданных пределах риска. Это сбалансированность материальных, трудовых и финансовых потоков, обеспечивающих рациональное использование факторов производства с учётом сложившейся рыночной среды, имея при этом экономические показатели, удовлетворяющие работников организации и государство, акционеров и партнёров, а также возможность дальнейшей жизнедеятельности, а не выживания организации как хозяйствующей системы.



**Рисунок 3 – Классификация факторов обеспечения экономической устойчивости коммерческой организации**

**2. Обоснована закономерность кризисных процессов, ведущих к потере экономической устойчивости организации, на базе положений теории экономических циклов и кризисов. Данный подход позволил предложить синергетическую оценку экономического кризиса как инструмента нарушения сложившегося порядка и как импульса к новым преобразованиям в экономических системах; классифицировать факторы возникновения кризиса в организации, ведущие к потере экономической устойчивости и возникновению хаоса в экономической системе.**

В эпоху постиндустриального общества природа возникновения кризисных процессов стала рассматриваться с позиции циклического существования экономической системы. Автор придерживается мнения, что кризис означает смену форм или изменение системы, уничтожение прежних связей, либо воспроизводство новых. Основными функциями кризиса, воздействующими на экономическую систему являются: резкое ослабление и устранение (либо качественное преобразование) устаревших элементов почти исчерпавшей уже свой потенциал системы; поддержку первоначально слабых элементов нового зарождающегося цикла; передача по наследству тех элементов системы, которые затем переходят в будущее состояние системы.

На основе изученных положений теории экономических циклов и кризисов в диссертации выделены наиболее *типичные характеристики кризиса*:

- дискретность в развитии, которая означает, что кризис вызван вынужденными и значительными переменами, которые существенным образом отражаются на функционировании охваченного кризисом объекта;

- периодичность (цикличность), каждый кризис проходит определенные стадии (фазы, этапы), вызываемые различными факторами экономической жизни;

- динамичность, которую характеризуют ряд экономических параметров (минимум, максимум);

- разрушительность, которая проявляется тем значительнее, чем глубже и острее протекает кризисный процесс, вплоть до катастрофы;

- проблемность, обусловленная тем, что кризис в большинстве случаев представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимозависящих друг от друга сложных вопросов и задач, которые требуют своего разрешения;

- конструктивность кризисов проявляется в их способности выводить из социального и экономического пространства факторы, которые препятствуют или сдерживают поступательное устойчивое экономическое развитие.

В диссертации доказано, что *экономический кризис* можно рассматривать как следствие шоковых ситуаций и нарушений равновесия экономической системы, поражающих экономику в разные периоды и имеющих последствия, устойчивые во времени. Экономический кризис

способен оказать существенное влияние на экономическую устойчивость системы, он неизбежен, регулярен и является непременной фазой циклического развития системы.

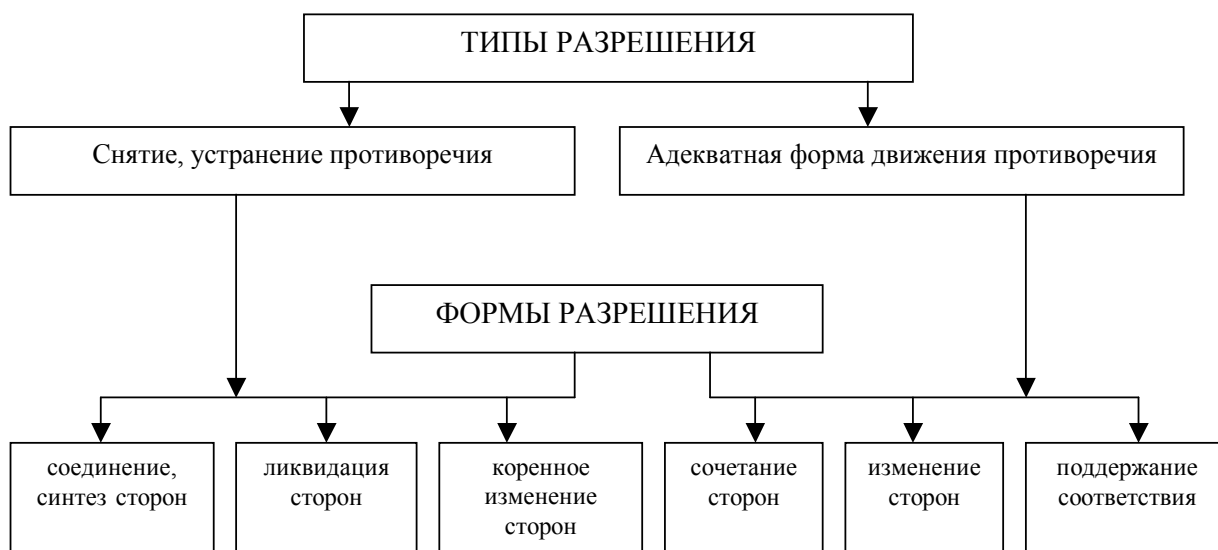
Синергетический подход к исследованию кризисов позволил сделать утверждение, что кризис означает усиление хаотического начала в организации хозяйственного механизма: ослабление и искажение внутренних и внешних связей, появление разрывов в системе механизма. Кризис – возникновение или усиление качественной неопределенности, потеря имеющегося качества. Важнейшим элементом анализа причин возникновения экономических кризисов в рамках синергетического подхода является понимание того, что экономическая система либо остается в состоянии относительной устойчивости, либо проходит через пороговое нарастание неустойчивости к ее абсолютному значению, теряет системообразующие признаки.

Критические ситуации в развитии экономической системы являются формой разрешения накопленных противоречий, в результате преодоления которых система переходит на новый уровень.

Под критическими ситуациями данного исследования понимаются такие моменты нарушения устойчивости, которые преодолеваются в рамках системы путем ее приспособляемости на основе механизмов адаптивного развития. Под кризисами – качественно-переходные состояния, которые ведут к трансформации элементов и структуры системы. Кризис – вариант критической ситуации, и наоборот. Их различает «степень» кризисного качества, а объединяет то, что вызываемые ими трансформации преодолеваются на базе и при условии существования системы, сохранения ее характерных системных свойств, ее целостности. Те же критические ситуации, кризисы, которые связаны с нарушением целостности, ликвидацией системных свойств, распадом исходной системы на отдельные элементы имеют характер катастроф. При этом элементы системы сохраняются, однако сама по себе она лишается системообразующих признаков.

Выделение критических ситуаций, кризисов и катастроф необходимо, так как позволяет зафиксировать качественную определенность происходящих процессов, подчеркнуть содержательную сторону экономического кризиса. Применение аппарата синергетики и теории катастроф к проблемам развития экономических систем сталкивается с вопросами практического характера.

Связующую роль между кризисом и устойчивым состоянием экономической системы выполняет переходный процесс. Переходный процесс позволяет устранить экономические противоречия, возникающие в системе, через типы и формы экономических противоречий. *Под типом разрешения противоречия в диссертации предлагается понимать совокупность возможных форм разрешения, объединенных по признаку взаимодействия противоположных сторон в процессе разрешения, где форма – конкретный вариант осуществления, движения и разрешения противоречий* (рисунок 4).



**Рисунок 4 – Типы и формы разрешения экономических противоречий**

Каждую из представленных форм можно рассмотреть на примере разрешения противоречия между двумя конкурирующими организациями, ведущими предпринимательскую деятельность, специализирующимися на выпуске однородной продукции.

Образование монополии, то есть слияние этих организаций в одно будет, безусловно, означать снятие противоречия через «синтез сторон». Если речь идет о создании консорциума, то противоречие сохраняется – противоположности в этом случае «сочетаются». Банкротство одной или обеих организаций полностью устраняет противоречие, поскольку ликвидируются противоположные стороны. Снимается оно и в случае переключения организаций на выпуск другой продукции – здесь уже налицо «коренное изменение сторон». Неизменное положение параметров будет означать «поддержание соответствия».

Объективным фактом развития коммерческих организаций в XXI веке являются принципиально новые условия их функционирования, подразумевающие нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах предпринимательской деятельности.

Рассматривая организацию как микроэкономическую систему, основной причиной кризисных явлений можно назвать циклическое развитие рыночной экономики и циклическое развитие самих организаций. Кризисы отражают несовпадение ритмов развития конкретной организации с ритмами развития микросистем. Циклический характер развития коммерческой организации означает смену фаз и стадий ее движения в пространстве и времени, которое сопровождается усилением или потерей определенных свойств. На микроуровне цикличность принимает форму *жизненного цикла*

*организации*, в рамках которого объясняются причины нестабильного функционирования субъектов предпринимательства.

С точки зрения воздействия на экономическую устойчивость коммерческой организации причины возникновения кризиса в работе предлагается классифицировать на экзогенные и эндогенные.

К числу *экзогенных* причин относятся: общеэкономические (спад объемов национального дохода, рост инфляции, внешнего долга, безработицы, нестабильность законодательства, несовершенство налоговой политики, снижение уровня доходов населения и др.); рыночные (засилье монополий, неразвитость рыночных институтов, снижение платежеспособного спроса, емкости внутреннего рынка); прочие факторы (политическая нестабильность, стихийные бедствия, ухудшение демографических тенденций, криминогенной обстановки).

К числу *эндогенных*: операционные факторы (неэффективный менеджмент, маркетинг, высокая доля затрат, низкий уровень использования основных средств); инвестиционные (неэффективный фондовый портфель, низкое качество разработки и/или реализации инвестиционных проектов); финансовые (низкая эффективность финансовой стратегии, низкое качество структуры активов, чрезмерная доля заемного капитала, высокая дебиторская задолженность); прочие (неэффективная организационная структура, низкое качество работы персонала, низкий уровень корпоративной культуры, неэффективная система безопасности организации).

Экономическая устойчивость коммерческой организации может быть восстановлена только эффективным управлением экономической системой, основанным на антикризисных стратегиях, учитывающих разнообразное влияние систематизированных факторов.

Диссертационное исследование позволило сделать ряд существенных выводов, основанных на теории экономических циклов.

С точки зрения синергетики кризисные процессы можно описать как потерю устойчивости экономической системы. При этом возникновение кризисов связано с периодическим нарастанием нового качества, которое приводит к появлению особого ритма, реализующегося в неравномерной циклической динамике экономического развития. Применительно к экономической системе динамика развития определяется большим количеством разноуровневых, разнопорядковых кризисов: частных и общих, долгосрочных и непродолжительных; конъюнктурных и структурных; связанных с развитием внутренних противоречий экономической системы и с внешним воздействием; периодических и случайных.

Изучение кризисных процессов в экономической сфере с системных позиций в русле «естественной» нелинейности открывает новый взгляд на проблемы стабилизационной антикризисной стратегии. Выводы синергетики не только позволяют выявить механизмы развития экономических систем, но и свидетельствуют о возможности их некрисизного функционирования. При этом основной целью антикризисного управления следует считать обеспечение динамической устойчивости экономической системы.

**3. Разработана методология управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процессов, основанная на комплексном использовании положений теории управления организацией и теории экономических кризисов. Такой подход позволил предложить принципы антикризисного управления экономической устойчивостью коммерческой организации; систематизировать стадии кризисного процесса, выделив латентную стадию экономического кризиса; разработать критерии масштабности и интенсивности угрозы латентного кризиса и индикатор уровня экономической устойчивости коммерческой организации в данной стадии кризиса.**

Выживание коммерческих организаций, которым непосредственно не грозит ликвидация по причине банкротства, зависит от уровня и масштабов осуществляемой ими профилактической антикризисной работы, умения фиксировать внимание на так называемых «слабых сигналах» о грядущих, возможно кризисных изменениях и находить тот или иной выход из кризисной ситуации.

В диссертационном исследовании внимание концентрируется на экономических аспектах антикризисного процесса в организации, ведущей предпринимательскую деятельность, направленных на сохранение экономической устойчивости, решение которых при определенной поддержке извне возможно собственными силами. Главная задача здесь состоит в том, чтобы организация смогла успешно адаптироваться к переходному периоду в развитии экономической системы, найти такие методы, формы и средства принятия решений, которые бы максимально ориентировали на путь выживания в кризисной среде и сохранили экономическую устойчивость. Это означает, что речь идет не столько о выявлении условий для минимально допустимого равновесия в системе, при нарушении которого система перестает существовать, а о разработке стабилизирующих мер, рассчитанных на перспективу.

Многофакторность и разнохарактерность резервов, факторов, явлений и процессов антикризисного содержания вызывает необходимость применения для их структуризации методологии системного подхода. Организация, рассматриваемая с этих позиций, представляет собой упорядоченную совокупность различных элементов (управляемая, управляющая подсистемы), между которыми существуют или могут быть установлены определенные связи.

Выделяемые части системы имеют разную степень устойчивости в пространстве и во времени. Каждая из составных частей характеризуется собственным поведением и состоянием. Поэтому вновь возникающее структурное образование должно быть в необходимой степени устойчивым, но и в то же время мобильным в отношении его адаптации к возникающим новым внешним и внутренним условиям.

Таким образом, для реализации плана экономической устойчивости коммерческой организации нужно провести ее определенную

структуризацию путем разработки соответствующих планов (программ, проектов), а при достаточно крупных масштабах антикризисной деятельности – путем создания специальных органов антикризисного управления.

На основании вышеизложенного определено понимание управления экономической устойчивостью коммерческой организации в условиях кризиса.

*Управление экономической устойчивостью коммерческой организации рассматривается как система управленческих мер, направленных на прогнозирование экономического кризиса в предпринимательской деятельности организации и обнаружение его на ранних стадиях, в результате которых организация сохраняет возможность устойчивого функционирования, которому соответствует рациональное использование экономических ресурсов и способна осуществлять расширенное воспроизводство и стабильные конкурентные преимущества в условиях рыночных отношений.*

Антикризисные мероприятия должны опираться на принципы адаптивности, синергии, самоорганизации, опережающего управления, оперативного реагирования и рациональности.

Принцип адаптивности характеризует свойство системы приспособления к изменениям внешней среды, что обеспечивает способность системы функционировать в соответствии с заданными параметрами в условиях происходящих внешних изменений.

Принцип самоорганизации подразумевает применение антикризисных мероприятий в организации, как экономической системе большой и сложной с вероятностным характером связей. Такие антикризисные процессы протекают при взаимодействии системы с окружающей средой, в той или иной мере автономны, относительно независимы от среды.

Принцип синергии опирается на тактические и стратегические цели, используемые в антикризисных процессах, позволяющие выйти из кризисного хаотического режима, возникшего в организации и пошатнувшего ее экономическую устойчивость.

Принцип опережающего управления антикризисным процессом предполагает использование методов и средств раннего фиксирования надвигающегося дисбаланса в системе на основе так называемых слабых сигналов и применения упреждающих его профилактических мер.

Принцип оперативного реагирования предполагает быструю реакцию антикризисных мер на восстановление экономической устойчивости организации, возврат системы в ее равновесное состояние, позволяющее продолжить свое функционирование и развитие.

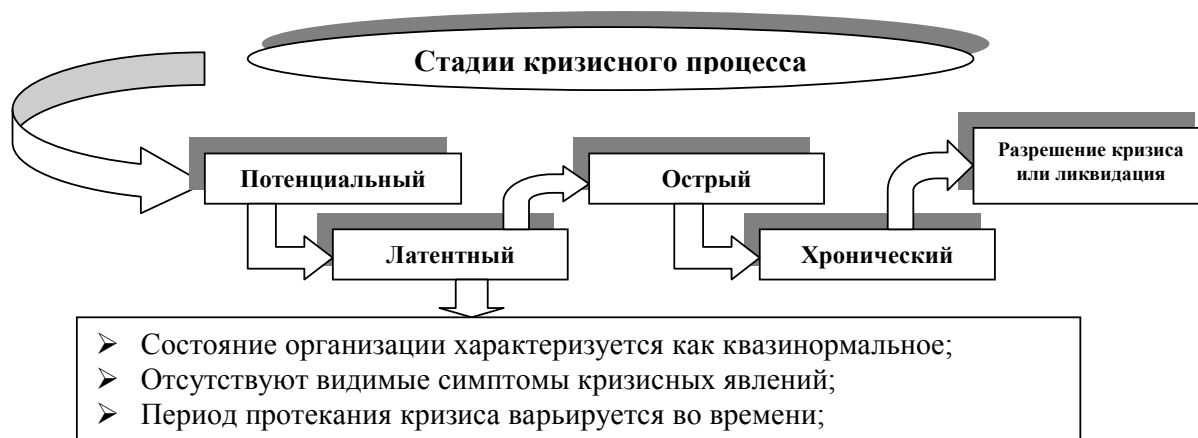
Принцип рациональности антикризисного процесса подразумевает эффективность антикризисных мер, в результате которых экономическая устойчивость организации восстановлена.

В результате диссертационного исследования установлено, что к экономическому кризису коммерческая организация может подойти через



тактический и стратегический кризисы. Тактический кризис хозяйственной системы коммерческой организации характеризуется совокупностью признаков, отражающих состояние нарастающего дисбаланса в ее предпринимательской деятельности и обнаруживается в сокращении масштабов производства, снижении доли рынка, уменьшении прибыли, сокращении численности работающих. При нарастании кризисных явлений тактического характера усиливается неспособность организации своевременно и в полном объеме производить расчеты по краткосрочным обязательствам, возрастает задолженность организации, которая, в конечном счете, может перейти в хроническую неплатежеспособность. Однако, тактический кризис в организации, ведущей предпринимательскую деятельность, является причиной развития дестабилизирующей напряженности также и более масштабного характера, определяемой как стратегический кризис. К стратегическому кризису приводит отсутствие или недостаточное развитие стратегической ориентации организации, направленной на утверждение позиции в жесткой конкурентной среде, выход на новые рыночные рубежи. Со стратегическим кризисом связывают отсутствие в миссии и философии организации целевых установок на стратегическое развитие организации; игнорирование необходимости увязки стратегического планирования с другими этапами планирования в организации; не разработанность организационно-методического обеспечения и инструментария стратегического управления.

Тактический и стратегический кризисы приводят к нарушению экономической устойчивости коммерческой организации. В связи с этим в работе предложена классификация стадий кризисного процесса, которую можно рассматривать в аналогии с проявлением тактического кризиса. Смысл предложенной классификации в том, что, выделяя в данной классификации латентный кризис и применяя принцип опережающего антикризисного управления, можно предотвратить наступление тактического кризиса, способного нарушить экономическую устойчивость коммерческой организации (рисунок 5).



**Рисунок 5 – Классификация стадий кризисного процесса**

Для распознавания латентной стадии кризиса в коммерческой организации, в работе предложен метод улавливания слабых сигналов. В этой связи под «слабым сигналом» угрозы понимается первичная информация о тех ранних симптомах дисбаланса в хозяйственной системе организации, без учета которой и без принятия в этой связи оперативных упреждающих мер организация с наибольшей очевидностью будет идти к потере экономической устойчивости.

С учетом вышеизложенного, определены критерии, необходимые для управления антикризисным процессом. К ним относятся эффективность использования ресурсов и эффективность экономической устойчивости организации, ведущей предпринимательскую деятельность. Критерий эффективности использования ресурсов позволяет с помощью разработанных показателей определить латентную стадию кризиса в организации.

Для целей распознавания латентной стадии кризиса в диссертации выделены следующие группы основных показателей, являющихся слабыми сигналами наступления латентного кризиса:

1. показатели платежеспособности;
2. показатели структуры капитала;
3. показатели эффективности использования оборотного капитала, доходности и финансового результата;
4. показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности капитала.

Критерий эффективности экономической устойчивости позволяет определить запас экономической устойчивости.

Для использования данного критерия используется значение индикатора уровня экономической устойчивости, которое необходимо сравнить со шкалой значений, чтобы получить однозначный ответ о степени экономической устойчивости. Величина индикатора уровня экономической устойчивости равная единице будет означать равновесие повышающих и понижающих уровень экономической устойчивости факторов, иными словами – стабильность функционирования организации в данный момент времени.

Об эффективности внедренных мероприятий можно судить по двум основным критериям: был ли преодолен латентный кризис и стабилизировалась ли экономическая устойчивость организации; насколько полученный результат соответствует затраченным на внедрение антикризисных мероприятий ресурсам (соблюдение принципа рациональности антикризисного управления). Если мероприятия по преодолению латентного кризиса оказались неэффективными, то есть кризис продолжает развиваться или получен недостаточный эффект от проводимых мероприятий, организация вынуждена возвращаться к отправной точке поиска причин и разработки новой стратегии выхода из кризиса.

**4. Предложен метод обнаружения слабых сигналов на латентной стадии кризиса, позволяющий предотвратить развитие экономического кризиса в коммерческой организации. Суть метода состоит в использовании нечеткой функции принадлежности, которая позволяет в зависимости от значений масштабности угрозы и интенсивности сигналов поведения экономических факторов диагностировать наличие скрытого кризиса в организации. На основе данного метода разработан алгоритм вывода организации из кризиса и методика оценки уровня экономической устойчивости коммерческой организации для дальнейшего ее функционирования.**

Метод использования слабых сигналов обеспечивает организации заблаговременное наращивание запаса гибкости, что позволяет устранить опасность на ранней стадии. Чем слабее сигнал, уловленный и идентифицированный организацией, тем раньше она фиксирует шансы и риски из внешней и внутренней среды, тем больше у нее временной ресурс для принятия и реализации упреждающих или нейтрализующих решений.

Для построения модели обнаружения латентного кризиса использован метод нечетких множеств, который позволяет ввести лингвистическую переменную со своим множеством значений, а связь количественного значения некоторого фактора с его качественным лингвистическим описанием задать функциями принадлежности фактора нечеткому множеству. Функции принадлежности параметров нечетким множествам являются количественной мерой наличной информационной неопределенности в отношении анализируемых параметров, значение которых описывается в лингвистически нечеткой форме.

Метод обнаружения латентной стадии кризиса содержит следующую последовательность действий:

1. сформирован набор слабых сигналов об угрозе возникновения кризиса на основе системы показателей, отражающих эффективное использование ресурсов организации и состояние ее платежеспособности. Полное множество состояний сигнала об угрозе возникновения кризиса предложено разбить на пять нечетких подмножеств, с присвоением каждому подмножеству числового значения по пятибалльной шкале оценок (таблица 2).

**Таблица 2 – Степень выраженности сигнала об угрозе кризиса**

Лингвистическая оценка силы сигнала	Очень сильный	Сильный	Умеренный	Слабый	Очень слабый
Числовое значение силы сигнала	5	4	3	2	1

Если сигнал отсутствует, присваивается оценка 0.

2. Для каждого сигнала из группы слабых сигналов об угрозе возникновения кризиса определена шкала значений, позволяющая

однозначно определить степень выраженности данного сигнала по приведенной шкале.

3. По каждой группе показателей и в целом по организации вводятся два интегральных показателя истинности сигнала и суммарной силы сигналов по приведенной выше шкале.

4. По результатам этих расчетов определяется:

- масштабность сигналов об угрозе кризиса (далее масштабность угрозы кризиса по каждому направлению экономической устойчивости, а также по организации в целом). Масштабность угрозы характеризует кризис по широте охвата, то есть отражает то количество направлений экономической устойчивости организации, где возможно развитие кризисных процессов;

- интенсивность сигналов об угрозе кризиса (далее интенсивность сигналов) по каждой сфере деятельности или группе показателей, отражающих экономическую устойчивость. Интенсивность сигналов характеризует кризис по глубине охвата, то есть по глубине развития кризисных явлений в организации.

Для распознавания стадии латентного кризиса использована нечеткая функция принадлежности, которая позволяет в зависимости от значений масштабности угрозы и интенсивности сигналов диагностировать либо наличие скрытого кризиса в организации, либо потенциального кризиса и спрогнозировать в таком случае наступление латентного кризиса.

Информационной базой для проведения анализа состояния экономической устойчивости организации с целью обнаружения латентного кризиса является бухгалтерская и внутренняя отчетность.

Ввиду того, что значения финансово-экономических показателей могут существенно различаться для характеристики экономической устойчивости организации различного профиля и масштабов деятельности даже в пределах одной отрасли, было принято решение в данном методе производить оценку показателей на основе изучения динамики отклонения показателей за определенный период. Для этого был использован индексный метод. Каждый анализируемый показатель представляет собой индекс изменения какого-либо показателя деятельности или устойчивости организации, являющийся отношением значений этого показателя на конец и начало анализируемого периода. Для оценки индексов разработаны шкалы значений, которые в конкретной организации могут быть изменены на основе изучения отклонений показателей от значений, принятых в данной организации.

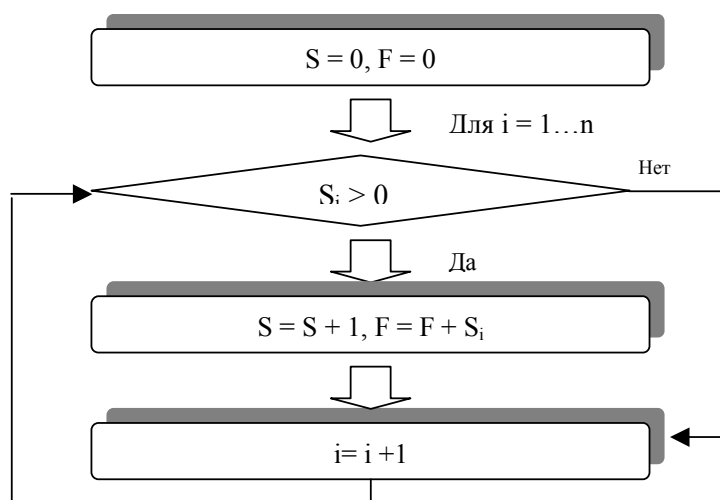
После присвоения каждому сигналу об угрозе скрытого кризиса ( $S_i$ ,  $i = 1 \dots n$ , где  $n$  – количество отобранных для анализа показателей) числового значения, предлагается агрегировать полученные данные в таблицу (таблица 3).

**Таблица 3 – Числовые значения сигналов об угрозе кризиса**

№ п/п	Сигнал об угрозе кризиса	Числовое значение сигнала
1	$S_1$	
2	$S_2$	
...	...	...
$i$	$S_i$	
...	...	...
$n$	$S_n$	

Такие таблицы необходимо построить по каждой группе показателей.

Далее предлагается ввести два промежуточных показателя ( $S$  – интегральный показатель истинных условий сигнала и  $F$  – интегральный показатель суммарной силы сигналов об угрозе скрытого кризиса), расчет которых осуществляется по алгоритму (рисунок 6).



**Рисунок 6 – Алгоритм расчета истинности и суммарной силы сигналов о латентном кризисе**

Для расчета масштабности угрозы латентного кризиса по каждой группе показателей или в целом по организации предлагается использовать следующую формулу:

$$M = \frac{S}{n} * 100\%, \quad (1)$$

где  $M$  – масштабность сигналов об угрозе скрытого кризиса;  $n$  – количество анализируемых показателей по группе или в целом по организации.

Масштабность сигналов об угрозе кризиса характеризует кризис по широте охвата и дает представление о количестве сфер, охваченных латентным кризисом, или в которых развитие кризиса возможно в ближайшее время.

Интенсивность угрозы кризиса предлагается рассчитывать по формуле:

$$I' = \frac{F}{n * r} * 100\%, \quad (2)$$

где  $I'$  – интенсивность сигналов об угрозе латентного кризиса;  
 $r$  – размерность шкалы числовых значений сигналов (в данной работе  $r = 5$ ).

Интенсивность сигналов об угрозе кризиса характеризует кризис по глубине охвата и дает представление об уровне угрозы развития латентного кризиса.

Масштабность и интенсивность сигналов об угрозе кризиса предлагается оценивать по следующей шкале (таблица 4).

**Таблица 4 – Лингвистическая оценка масштабности и интенсивности сигналов об угрозе кризиса**

№ п/п	Численное значение показателя	Лингвистическая оценка показателя	Прогноз
1	До 10%	Крайне низкая	Потенциальный кризис
2	10 – 20%	Низкая	
3	20 – 40%	Средняя	Скрытый кризис
4	40 – 70%	Высокая	
5	70 – 100%	Крайне высокая	

Значения показателей выше 40% позволяет сделать вывод о наличии латентного кризиса в организации и снижении экономической устойчивости.

При значениях показателей менее 40% вероятность наличия латентного кризиса невелика, состояние характеризуется как потенциальный кризис с последующим возможным развитием латентного кризиса.

Методика оценки уровня экономической устойчивости должна включать достаточно большое количество процедур, которые следует объединить в несколько последовательных этапов: 1) определение составляющих экономической устойчивости организации; 2) выбор частных показателей оценки уровня экономической устойчивости; 3) выбор базы сравнения; 4) определение направленности и деление частных показателей на группы, повышающих и понижающих экономическую устойчивость; 5) расчет значений обобщающих показателей по выбранным группам; 6) расчет значения индикатора уровня экономической устойчивости; 7) определение степени экономической устойчивости; 8) определение динамики уровня экономической устойчивости и характера развития организации; 9) факторный анализ экономической устойчивости и определение перспектив развития коммерческой организации.

В диссертации предложено общую оценку уровня экономической устойчивости рассматривать из нескольких составляющих, которые характеризуют наличие и результаты использования отдельных элементов экономического потенциала коммерческой организации. В рамках каждой из составляющих общего уровня экономической устойчивости следует выделить элементы, характеризующие результативность использования организацией отдельных видов ресурсов.

## 1. Производственная составляющая экономической устойчивости.

1) Для оценки кадровой слагаемой целесообразно использовать показатель, характеризующий соотношение производительности труда и затрат на оплату труда, т.е. показатель трудоотдачи ( $K_{ТО}$ ):

$$K_{ТО} = \frac{ПТ}{ЗП}, \quad (3)$$

где ПТ – производительность труда в расчете на одного работника (по реализованным товарам, работам, услугам); ЗП – средняя заработная плата одного работника.

Данный показатель можно также рассчитать по формуле:

$$K_{ТО} = \frac{РП}{ЗОТ}, \quad (4)$$

где РП – объем реализованной продукции, товаров, работ, услуг; ЗОТ – затраты на оплату труда (без социальных выплат).

2) Материальная слагаемая:

а) для характеристики оборотных фондов  
✓ показатель материалоотдачи ( $K_{МО}$ ), определяемый по формуле:

$$K_{МО} = \frac{РП}{МЗ}, \quad (5)$$

где МЗ - материальные затраты в данном периоде.

б) для характеристики основных фондов:  
✓ показатель фондоотдачи ( $K_{ФО}$ ), рассчитываемый по формуле:

$$K_{ФО} = \frac{РП}{\overline{ОПФ}}, \quad (6)$$

где  $\overline{ОПФ}$  – среднегодовая стоимость основных фондов организации (определяется по полной стоимости и с учётом арендованных основных средств).

✓ коэффициент износа ( $K_{И}$ ), отражающий состояние наличных основных фондов:

$$K_{И} = \frac{ИзносОПФ}{ОПФ}, \quad (7)$$

где ИзносОПФ – начисленная сумма износа основных фондов; ОПФ – полная стоимость основных фондов.

Кроме того, в целом по материальной составляющей следует рассчитать коэффициент реальной стоимости имущества ( $K_{ИМ}$ ), характеризующий общую величину потенциала организации:

$$K_{ИМ} = \frac{ОПФ + ЗАП + НП}{\text{ВалютаБаланса}}, \quad (8)$$

где ОПФ – стоимость основных фондов (по балансу); ЗАП – объем запасов организации; НП – объем незавершенного производства; ВалютаБаланса – итог баланса.

## 2. Финансово-экономическая составляющая экономической устойчивости.

1) Маркетинговую слагаемую целесообразно оценивать, используя:  
а) коэффициент затрат на один рубль реализованной продукции ( $K_{ЗАТР}$ ), характеризующий эффективность использования всех производственных и управленческих ресурсов организации:

$$K_{ЗАТР} = \frac{C}{РП}, \quad (9)$$

где  $C$  – полная себестоимость на производство и реализацию продукции.

б) рентабельность продаж ( $P_B$ ):

$$P_B = \frac{П_p}{B}, \quad (10)$$

где  $П_p$  – прибыль от реализации продукции, работ и услуг;  $B$  – выручка от реализации продукции, работ и услуг.

2) Финансовую слагаемую наиболее точно характеризуют следующие коэффициенты:

а) коэффициент автономии (отражает уровень финансовой устойчивости организации –  $K_A$ ), определяемый по формуле:

$$K_A = \frac{СК}{\text{ВалютаБаланса}}, \quad (11)$$

где  $СК$  – величина собственного капитала организации.

б) коэффициент быстрой ликвидности (характеризует платёжеспособность организации и особенно важен для оценки организации поставщиками –  $K_{БЛ}$ ):

$$K_{БЛ} = \frac{ДС + КФВ + КДЗ}{ТО}, \quad (12)$$

где  $ДС$  – величина денежных средств организации;  $КФВ$  – величина краткосрочных финансовых вложений организации;  $КДЗ$  – величина краткосрочной дебиторской задолженности организации;  $ТО$  – величина краткосрочных обязательств организации.

Необходимо отметить, что в целях сопоставимости между собой стоимостных показателей (используемых для расчёта частных показателей оценки) за разные периоды времени, а также с аналогичными показателями по всей совокупности анализируемых организаций, они должны быть рассчитаны в ценах одного периода.

Далее следует рассчитать значения обобщающих показателей по каждой выделенной группе, которые будут отражать, по сути, «силу» и «слабость» организации в поддержании нормального уровня экономической устойчивости. Значения обобщающих показателей предлагается рассчитывать по формулам 13 и 14:



$$K_{новЭУ} = \frac{\sum_{i=1}^n \left( \frac{a_i^П - a_{\min}}{a_{\min}} + \frac{a_{\max} - a_i^H}{a_{\max}} \right)}{n}, \quad (13)$$

где  $K_{новЭУ}$  – обобщающий показатель по группе частных показателей, повышающих уровень экономической устойчивости;  $a_i^П, a_i^H$  – фактические значения частных показателей (положительных и отрицательных соответственно), входящих в группу показателей, повышающих уровень экономической устойчивости;  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  $n$  – количество частных показателей в данной группе;  $a_{\min}$  – минимальное пороговое значение для положительного показателя;  $a_{\max}$  – максимальное пороговое значение для отрицательного показателя.

$$K_{нонЭУ} = \frac{\sum_{j=1}^m \left( \frac{a_{\min} - a_j^П}{a_{\min}} + \frac{a_j^H - a_{\max}}{a_{\max}} \right)}{m}, \quad (14)$$

где  $K_{нонЭУ}$  – обобщающий показатель по группе частных показателей, понижающих уровень экономической устойчивости;  $a_j^П, a_j^H$  – фактические значения частных показателей (положительных и отрицательных соответственно), входящих в группу показателей, понижающих уровень экономической устойчивости;  $j = 1, 2, \dots, m$ ;  $m$  – количество частных показателей в данной группе.

Фактически, значения обобщающих показателей отражают относительный уровень отклонения значений частных параметров от выбранных нормативов. Кроме того, осуществление стандартизации (отнесение абсолютных отклонений к нормативам) позволяет привести разнородные по своей экономической природе показатели к сопоставимому виду и объединить их в обобщающих показателях.

Индикатор уровня экономической устойчивости ( $I_{ЭУ}$ ) должен отражать возможности коммерческой организации по поддержанию и повышению уровня экономической устойчивости («запас прочности»), поэтому он рассчитывается как соотношение значений обобщающих показателей:

$$I_{ЭУ} = \frac{K_{новЭУ}}{K_{нонЭУ}}. \quad (15)$$

В общем случае полученное значение  $I_{ЭУ}$  будет характеризовать состояние организации по уровню экономической устойчивости на данный момент времени, т.е. отражать эффективность использования располагаемого экономического потенциала по сравнению с установленными нормативами.

Для получения возможности более гибкого антикризисного управления экономической устойчивостью, основываясь на методе обнаружения латентной стадии кризиса, в диссертации предлагается использовать следующую детализированную оценочную шкалу значений уровня экономической устойчивости коммерческой организации (таблица 5):

**Таблица 5 – Характеристика шкалы значений уровня экономической устойчивости**

<i>Интервалы значений уровня ЭУ</i>	<i>Характеристика степени ЭУ</i>
$I_{ЭУ} > 1,25$	Запас ЭУ
$I_{ЭУ} < 1,25$	Достаточная степень ЭУ
$I_{ЭУ} = 1$	Равновесие повышающих и понижающих ЭУ факторов (стабильность)
$0,75 < I_{ЭУ} < 1$	Допустимое снижение степени ЭУ
$0,5 < I_{ЭУ} < 0,75$	Предельно допустимое снижение степени ЭУ
$0,25 < I_{ЭУ} < 0,5$	Критическое снижение степени ЭУ
$0 < I_{ЭУ} < 0,25$	Катастрофическое снижение степени ЭУ

Таким образом, предложенная в диссертации методика определения уровня экономической устойчивости коммерческой организации использует принципиально новый методологический подход к определению уровня экономической устойчивости, основанный на методе обнаружения латентной стадии кризиса.

По результатам проведенных исследований и на основании принципов антикризисного управления, разработан алгоритм сохранения экономической устойчивости в условиях кризиса, учитывающий определение латентной стадии кризисного процесса и различие стратегических решений и тактических мер на различных стадиях кризиса (рисунок 7).

На рисунке 7 представлен детализированный по стадиям кризисного процесса алгоритм разработки антикризисных мероприятий, включающий в себя следующие блоки: блок распознавания стадий кризисного процесса; блок выбора антикризисной стратегии в соответствии со стадией кризиса; блок выработки соответствующих им антикризисных мероприятий и блок оценки реализованной стратегии.

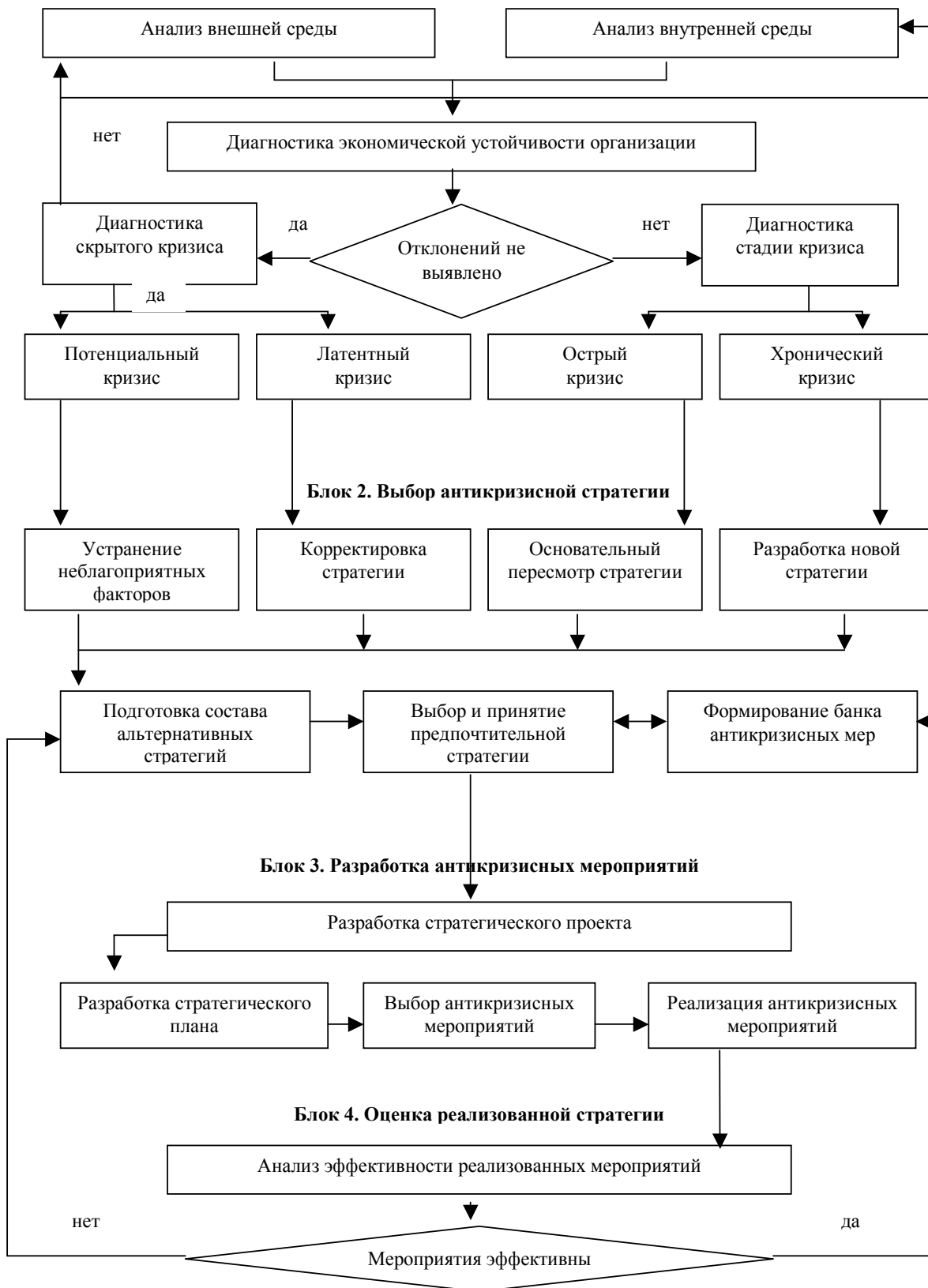
На первом этапе происходит сбор, анализ информации о внешней и внутренней среде, способной снизить экономическую устойчивость организации, а также диагностика стадии кризисного процесса.

Если отклонений экономической устойчивости организации не выявлено, производится диагностика латентного кризиса. Если в организации используется принцип опережающего управления, дальнейшие этапы антикризисного управления направляются по этому пути.

В зависимости от численного значения глубины и широты охвата кризисом латентный кризис может быть следующих видов:

1. латентный зарождающийся кризис (20-40%);
2. латентный развивающийся кризис (40-70%);
3. латентный прогрессирующий кризис (70-100%).

**Блок 1. Распознавание стадий кризисного процесса**



**Рисунок 7 – Алгоритм антикризисного управления экономической устойчивостью коммерческой организации**

Меры по преодолению первого вида латентного кризиса будут подобны мероприятиям по устранению потенциального кризиса, то есть основные акценты должны быть направлены в сторону устранения неблагоприятных факторов, ввиду которых сложилась угроза латентного кризиса.

Третий вид уже содержит в себе опасность перехода в острый кризис. В связи с этим, разрабатываемые в случае обнаружения такого вида кризиса меры должны затрагивать более глубокие основы экономической устойчивости организации. Меры по ликвидации прогрессирующего латентного кризиса больше походят на меры по выходу из острого кризиса, то есть несут в себе более основательный пересмотр стратегии организации, а также ее миссии и целей.

Большое значение при выработке антикризисных мероприятий имеет масштабность кризиса, то есть область охвата: количество направлений экономической устойчивости, охваченных кризисным процессом. Разным видам кризиса будут соответствовать различные стратегии выхода из него.

На втором этапе происходит выбор методов и направлений по борьбе с кризисом. В данном случае для потенциального кризиса и латентного кризиса первого вида достаточна небольшая корректировка курса развития, а также устранение факторов, повлиявших на появление неблагоприятных тенденций. В случае латентного кризиса второго рода необходимо разрабатывать меры по корректировке стратегии развития, то есть меры, направленные на нормализацию экономической устойчивости организации. Меры, применяемые в случае потенциального кризиса или поражения экономической устойчивости организации латентным кризисом, носят тактический характер, в то время как преодоление острого или хронического кризиса требует стратегических изменений.

При остром кризисе необходимо полное использование внутренних резервов финансово-экономической и производственной стабилизации организации, меры по ликвидации такого кризиса носят более жесткий характер. При этом требуется основательный пересмотр стратегии организации, ее миссии, целей и задач. Тактические мероприятия по выходу из такого кризиса разрабатываются на основе переработанной, скорректированной стратегии, с учетом заново сформулированных целей.

При хроническом кризисе практически единственным выходом для организации остается разработка новой стратегии развития, которая требует революционных решений. Из предложенных альтернативных стратегий и с учетом типовых (базовых) стратегий, реализованных когда-либо в данной организации, выбирается и принимается наиболее предпочтительная стратегия поведения в кризисной ситуации. Соответственно, в дальнейшем, успешные меры по преодолению кризиса пополняют банк антикризисных мероприятий организации, которые могут быть использованы в последствии при разработке мер по борьбе с кризисом в подобных ситуациях.

После выбора соответствующей антикризисной стратегии происходит разработка тактических мероприятий по преодолению кризиса.

Положительный эффект могут дать не разрозненные и единичные антикризисные мероприятия, а тщательно разработанная система антикризисных мер, которая сначала может быть представлена в виде стратегического проекта с последующим его воплощением в стратегическом плане. Такой план разрабатывается с учетом особенностей предпринимательской деятельности организации и его учета, этапов предпринимательской деятельности, особенностей менеджмента. Стратегический план детализируется на соответствующие антикризисные мероприятия, состав и содержание которых должен соответствовать стадии кризисного процесса и масштабам поражения кризисом организации. Антикризисные мероприятия формулируются в виде конкретных задач, которые являются необходимыми, и что немаловажно, выполнимыми в данный момент. Главные принципы, которые должны соблюдаться при разработке антикризисных мероприятий: реалистичность, ограниченность во времени и рациональности, затраты на решение проблемы не должны превышать полученного в результате их проведения эффекта.

Стратегический план антикризисных мероприятий должен быть гибким, содержать альтернативные варианты развития событий. Его содержание и основные акценты должны меняться по мере поступления новых данных об изменении окружающей среды и в зависимости от результатов уже внедренных мероприятий.

**5. Предложена антикризисная стратегия управления экономической устойчивостью коммерческой организации, основанная на разработанных теоретических выводах и методологических положениях управления экономической устойчивостью организаций в Республике Коми, опирающаяся на диагностику экономической устойчивости и латентной стадии кризисного процесса; прогноз вероятного перехода в более острые стадии кризиса; обоснование мероприятий антикризисной стратегии с целью сохранения экономической устойчивости организаций в условиях кризиса.**

Для проведения диагностики латентной стадии кризиса были выбраны организации, предпринимательская деятельность которых в анализируемом периоде характеризовалась как благополучная, т.е. организации осуществляли деятельность в обычном режиме, и видимых признаков наличия кризисного состояния экономической устойчивости на них не было отмечено.

С помощью разработанных в диссертации методов и описанной выше методике сформирован набор «слабых сигналов» о наличии кризиса в организации, на основании разработанного алгоритма рассчитаны интенсивность и масштабность проявления сигналов о наличии кризиса в организации, а также в случае его отсутствия дан прогноз вероятности развития кризиса потери экономической устойчивости в ближайшее время.

Все необходимые расчеты выполнены с использованием технологии табличного процессора MS Excel.

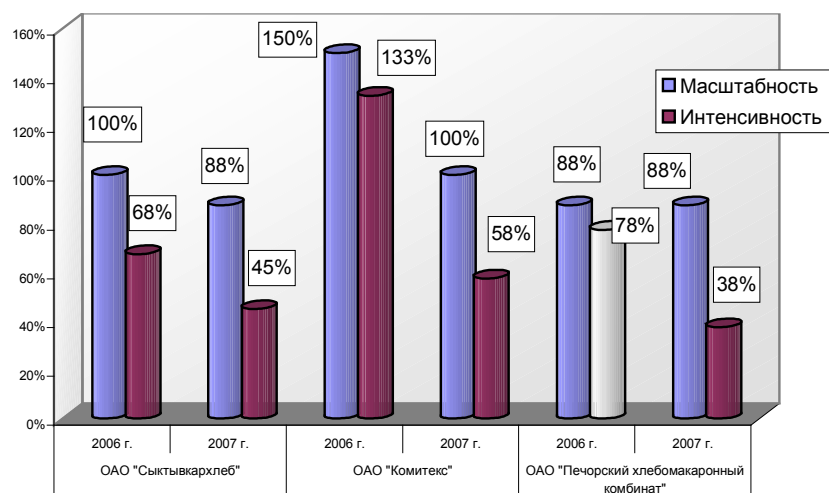
Рассчитанные значения масштабности (М) и интенсивности (I) сигналов об угрозе латентного кризиса для коммерческих организаций ОАО «Сыктывкархлеб», ОАО «Комитекс», ОАО «Печорский хлебомакаронный комбинат» сведены в таблицу 6.

**Таблица 6 – Значение масштабности и интенсивности сигналов об угрозе латентного кризиса за период 2006-2007 г.г.**

Значение сигналов	ОАО "Сыктывкархлеб"		ОАО "Комитекс"		ОАО "Печорский хлебомакаронный комбинат"	
	2006 г.	2007 г.	2006 г.	2007 г.	2006 г.	2007 г.
<b>Показатели платежеспособности</b>						
М	25%	25%	25%	50%	0%	13%
I	10%	15%	23%	25%	0%	10%
<b>Показатели структуры капитала</b>						
М	13%	0%	38%	25%	25%	0%
I	13%	0%	23%	23%	15%	0%

<b>Показатели эффективного использования оборотного капитала, доходности и финансового результата</b>						
М	38%	38%	63%	25%	38%	50%
I	23%	10%	63%	10%	38%	23%
<b>Показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности</b>						
М	25%	25%	25%	0%	25%	25%
I	23%	20%	25%	0%	25%	5%
<b>Суммарные значения М и I</b>						
М	100%	88%	150%	100%	88%	88%
I	68%	45%	133%	58%	78%	38%

Значения масштабности и угрозы латентного кризиса рассчитаны как по группам показателей, отражающих экономическую устойчивость организаций, так и по организации в целом. Суммарные значения показателей дают только общую картину наличия латентного кризиса в целом по организации и позволяют представить сложившуюся ситуацию графически, что и сделано ниже. Масштабность и интенсивность сигналов об угрозе кризиса представляют собой соответственно широту и глубину развития латентного кризиса (рисунок 8).



**Рисунок 8 – Масштабность и интенсивность латентного кризиса в исследуемых организациях**

Далее был определен уровень экономической устойчивости в коммерческих организациях. В данном исследовании в качестве базы сравнения использовались в порядке первого приближения среднеотраслевые значения частных показателей для оценки уровня экономической устойчивости коммерческой организации за изучаемый период. Таким образом, была сформирована следующая система нормативов (пороговых значений) для проведения оценки и анализа уровня экономической устойчивости коммерческих организаций производственной сферы предпринимательской деятельности в 2005-2007 г.г. (таблица 7).

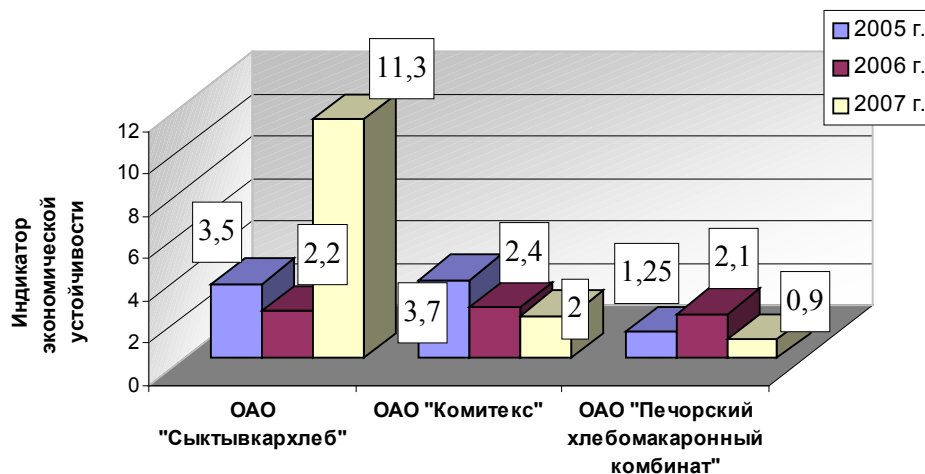
**Таблица 7 – Величины нормативов (пороговых значений) для определения уровня экономической устойчивости коммерческих организаций, ведущих производственную предпринимательскую деятельность в 2005-2007 г.г.**

Частные показатели оценки уровня экономической устойчивости коммерческой организации	Характер влияния увеличения показателя на развитие коммерческой организации	Пороговые значения	
		Вид	Рекомендуемая величина (норматив)
1	2	3	4
1. Трудоотдача	позитивный	Min	6,8
2. Фондоотдача	позитивный	Min	1,41
3. Материалоотдача	позитивный	Min	1,52
4. Коэффициент износа	негативный	Max	0,5
5. Коэффициент стоимости имущества	позитивный	Min	0,5
6. Затраты на 1 рубль реализованной продукции	негативный	Max	0,98

**Продолжение таблицы 7**

1	2	3	4
7. Рентабельность продаж	позитивный	Min	0,02
8. Коэффициент автономии	позитивный	Min	0,5
9. Коэффициент быстрой ликвидности	позитивный	Min	0,7

Экономическая устойчивость исследуемых организаций в 2005-2007 г.г. находится в допустимых пределах, но все же организации находятся в стадии кризиса, который может негативно повлиять на предпринимательскую деятельность (рисунок 9). Можно с уверенностью сказать, что не только показатели платежеспособности говорят об устойчивой тенденции функционирования организаций. Как показали расчеты, оценка экономической устойчивости должна проводиться комплексно, по показателям платежеспособности, эффективного использования оборотного и внеоборотного капитала, доходности и финансовых результатов, производственной, маркетинговой и экономической составляющих.



**Рисунок 9 – Динамика экономической устойчивости исследуемых коммерческих организаций в 2005-2007 г.г.**

Проведенный анализ показал, что существующие различия в подходах к управлению устойчивым развитием коммерческой организации обусловлены, главным образом, различным пониманием его сущности, что является следствием несовершенства имеющегося понятийного аппарата. Выполненный анализ подтвердил также, что устойчивое развитие



коммерческой организации должно обеспечивать взаимосвязанную реализацию целей – экономической и социальной.

В рамках проводимых исследований в зависимости от того, по какой группе показателей зарегистрированы наибольшие сигналы о наличии кризиса, примерами стабилизационных мероприятий могут служить следующие меры.

1) При обнаружении симптомов латентного кризиса по группе показателей платежеспособности: восстановление ликвидности активов; восстановление рационального соотношения активов и пассивов со средним сроком реализации; оптимизация кредитной политики организации; упорядочивание системы расчетов организации с прямыми кредиторами, поставщиками материалов, оборудования, покупателями, персоналом; упорядочивание и контроль над порядком расчетов с фискальной системой; снижение доли заемных средств по отношению к собственным средствам до оптимального уровня. По группе показателей структуры капитала: повышение обеспеченности собственными оборотными средствами организации; оптимизация коэффициентов автономии и финансовой зависимости; усовершенствование или внедрение новых прогрессивных форм и методов управления капиталом; снижение доли дебиторской задолженности в активах организации, в том числе за счет оптимизации расчетов с кредиторами и повышения рациональности политики организации в этой области, контроль над возвратностью средств.

2) По группе показателей эффективного использования оборотного капитала: повышение скорости обращения средств, вложенных в оборотные активы; повышение оборачиваемости товарно-материальных запасов организации; совершенствование системы производственного учета; оптимизация системы производственного планирования; снижение доли производственных затрат на единицу продукции; повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции; повышение эффективности маркетинга; сокращение сроков расчетов за реализованную, но не оплаченную продукцию; повышение ликвидности продукции, выпускаемой организацией; снижение степени коммерческого риска; повышение эффективности использования, оборачиваемости оборотного капитала; повышение доли прибыли от реализации продукции в выручке организации; оптимизация численной структуры и соответствия должностным требованиям работников организации; повышение эффективности использования трудовых ресурсов организации и уровня производительности труда.

3) По четвертой группе показателей – эффективного использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности: приведение в соответствие общего объема имеющихся основных средств (машин, оборудования, зданий, сооружений, транспортных средств, ресурсов, вкладываемых в усовершенствование собственности) масштабу бизнеса организации; повышение эффективности использования основных средств организации; понижение доли устаревшего производственного

оборудования; повышение инвестиционной активности за счет налаживания или повышения эффективности политики организации в отношении вложений, направленных на модификацию и усовершенствование собственности, а также на финансовые вложения в другие организации.

Эти мероприятия могут быть дополнены и другими мерами, направленными на стабилизацию экономической устойчивости и выход из кризиса, но обязательно должны быть сведены в систему. Такая система призвана обеспечить скорейшее восстановление экономической устойчивости, выход из латентного кризиса, не допустить дальнейшего его развитие и переход на стадию острого кризиса, восстановить нормальную предпринимательскую деятельность организации.

По результатам проведенных расчетов и анализа результатов сделан вывод о наличии в ОАО «Комитекс» латентного прогрессирующего кризиса, который в последствии получил свое развитие, в ОАО «Сыктывкархлеб» – латентного развивающегося кризиса, а в ОАО «Печорский хлебомакаронный комбинат» – латентного зарождающегося кризиса. Соответственно мероприятиями могут быть: повышение эффективности использования основных средств, в частности повышение фондоотдачи; пересмотр политики организации в сфере модернизации используемого оборудования и инвестиционной активности. В условиях острого и хронического кризиса необходимо применять более радикальные меры по его смягчению и ликвидации, часть которых может быть применена и в случае обнаружения латентного кризиса. Такие мероприятия включают в себя:

1) инновационное реформирование, которое является одним из элементов опережающего антикризисного управления. К мерам инновационного реформирования относятся мероприятия по высвобождению средств для усовершенствования продукции: проведения маркетинговых исследований, повышение конкурентоспособности продукции, повышение качества и разнообразия ассортимента выпускаемой продукции.

2) Модернизация или остановка нерентабельных или низкорентабельных второстепенных производств, а при необходимости реперофилитрование производственной деятельности в случае неконкурентоспособности выпускаемой продукции.

3) Истребование дебиторской задолженности и возможная уступка части прав требований по ней, что позволит высвободить часть оборотных средств организации. Но здесь необходимо помнить о том, что такая уступка производится с дисконтом, который в некоторых случаях может быть очень высок.

4) Реализация сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей. Это позволит организации высвободить часть оборотных средств, повысить ликвидность своих активов и направить высвободившиеся средства на реализацию антикризисных проектов и программ.

5) Реализация объектов непроизводственной сферы также может быть использована в организации для высвобождения средств, сокращения расходов и повышение эффективности использования основных средств.

После того, как разработанный план антикризисных мероприятий будет реализован, должна проводиться оценка эффективности реализации такого плана. Об эффективности внедренных мероприятий можно судить по двум основным критериям: насколько достигнута цель антикризисной стратегии – был ли преодолен латентный кризис и стабилизировалась ли экономическая устойчивость организации; насколько полученный результат соответствует затраченным на внедрение антикризисных мероприятий ресурсам (соблюдение принципа рациональности антикризисного управления). Если мероприятия по преодолению латентного кризиса оказались неэффективными, организация вынуждена возвращаться к отправной точке поиска причин и разработки новой стратегии выхода из кризиса.

Использование методологических принципов, методов и методик антикризисного управления экономической устойчивости организации в условиях кризисных процессов в ряде организаций, ведущих предпринимательскую деятельность позволило сделать вывод о том, что методология, представленная в данной работе, может быть применена в качестве инструмента для обеспечения экономической устойчивости организаций сферы предпринимательства.

## **Список публикаций автора**

### *Научные статьи в журналах, рекомендованных ВАК*

1. Броило Е.В. Антикризисное управление финансово неустойчивой организацией посредством активизации активов // Российское предпринимательство, 2006, № 12, 0.6 п.л.
2. Броило Е.В. Анализ проблем устойчивого развития Северо-Западного Федерального округа // Проблемы современной экономики, 2007, № 2, 0.7 п.л.
3. Броило Е.В. Проблемы стабильного экономического развития Северо-Западного региона // ЭКО: Всероссийский экономический журнал, 2007, № 2, 1.0 п.л.
4. Броило Е.В. Использование статистического метода оценки риска в организациях лесной отрасли // Российское предпринимательство, 2007, № 3, 0.6 п.л.
5. Броило Е.В. Построение эффективных параметров реорганизации кризисного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом, 2007, № 2, 1.0 п.л.
6. Броило Е.В. Основные проблемные тенденции развития СЗФО в условиях рынка // Региональная экономика: теория и практика, 2007, № 5, 0.8 п.л.
7. Броило Е.В. Факторы риска успешного развития отраслей промышленности СЗФО // Промышленная политика РФ, 2007, № 4, 0.8 п.л.
8. Броило Е.В. Оценка эффективности механизма финансовой стабилизации организаций в Республике Коми // Проблемы теории и практики управления, 2007, № 8, 0.7 п.л.
9. Броило Е.В. Проблема враждебной реструктуризации предпринимательских структур и пути ее решения // Научные труды Вольного экономического общества России, 2008, 0.7 п.л.
10. Броило Е.В. Система оценки рисков инвестиционно-инновационной деятельности организаций // Проблемы теории и практики управления, 2008, № 4, 0.7 п.л.

### ***Монографии и разделы в коллективных монографиях***

11. Броило Е.В., Полтавская Г.П., Шихвердиев А.П. и др. Собственность, корпоративное управление и инвестиции.— Сыктывкар: Сыктывкарский филиал ОУ ВПО ЦС РФ «МУПК», 2005, 19.1 п.л. (в соавт., автора — 2.0 п.л.).
12. Броило Е.В. Теория и практика учета кризисов и рисков в управлении современными организациями.— Сыктывкар: Коми книжное издательство, 2006, 7.2 п.л.
13. Броило Е.В. Методология антикризисного управления устойчивым развитием предпринимательских структур Северо-западного региона. — Сыктывкар: Изд-во КРАГСИУ, 2008, 18.0 п.л.

### ***Статьи в научных журналах и сборниках, брошюры и депонированные рукописи***

14. Броило Е.В. Методы управления экономическими рисками лесной отрасли // Вестник КРАГСИУ. Серия «Экономика».— Сыктывкар: КРАГСИУ, 2002, № 4, 1.1 п.л.
15. Броило Е.В. Управление риском в автоматизированных технологиях инвестиционного менеджмента // Проблемы региональной экономики.— Ижевск, 2002, № 2, 1.0 п.л.
16. Броило Е.В. Экспертный метод субъективной оценки рисков события организации / Сборник научных трудов научно-технической конференции: в 2-х частях.— Ухта: УГТУ, 2005, 0.5 п.л.
17. Броило Е.В. Перспективы развития предприятий кооперации в условиях социально-экономических кризисов / Проблемы и перспективы социально-экономической политики России.— Пенза: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, 2006, 0.4 п.л.
18. Броило Е.В. Разработка процедур налогового планирования в процессе антикризисного управления / Современный Российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие.— Пенза: Сборник статей VI Международной научно-методической конференции, 2006, 0.4 п.л.
19. Броило Е.В. Оценка качества прибыли торгового предприятия / Социально-экономические проблемы Севера: материалы Первого Северного социально-экологического конгресса.— Сыктывкар: КРАГСИУ, 2006, 0.6 п.л.
20. Броило Е.В. Методика предотвращения кризисного явления в организациях / Теория и практика антикризисного менеджмента. — Пенза: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, 2006, 0.4 п.л.
21. Броило Е.В. Повышение эффективности управления устойчивостью организации // Вестник КРАГСИУ. Серия «Экономика».— Сыктывкар: КРАГСИУ, 2006, № 7-8, 0.6 п.л.
22. Броило Е.В. Социально-экономические предпосылки выхода из кризиса сельской кредитной кооперации в России / Роль потребительской кооперации в реализации приоритетных национальных проектов. Сборник докладов научно-практической конференции.— Сыктывкар: РИО СФ АНО ВПО ЦС РФ «РУК», 2006, 0.7 п.л.
23. Броило Е.В. Взаимосвязь рисков с экономическим кризисом в организации // Российский экономический Интернет-журнал [Электронный ресурс].— [www.e-rej / Articles / 2006](http://www.e-rej / Articles / 2006), 0.8 п.л.
24. Броило Е.В. Государственная политика России в области реструктуризации организации // Российский экономический Интернет-журнал [Электронный ресурс].— [www.e-rej / Articles / 2006](http://www.e-rej / Articles / 2006), 0.9 п.л.
25. Броило Е.В. Проблемы выбора показателей эффективности в антикризисном мониторинге аграрного сектора / Роль потребительской кооперации в реализации приоритетных национальных проектов. Сборник докладов научно-практической конференции.— Сыктывкар: РИО СФ АНО ВПО ЦС РФ «РУК», 2006, 0.7 п.л.

26. Броило Е.В. Механизм рациональных действий в кризисных ситуациях // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ [Электронный ресурс].— koet.syktsu.ru/vestnik/2006-3, 1.0 п.л.
27. Броило Е.В. Типы антикризисных процессов и механизм действий в кризисных ситуациях / Сборник научных трудов: материалы научно-технической конференции в 3-х ч., часть. II / под ред. Н.Д.Цхадая. – Ухта: УГТУ, 2006, 0.5 п.л.
28. Броило Е.В. Совершенствование предпринимательской деятельности сельхозпредприятий по преодолению кризисной ситуации / Первоочередные научные исследования, направленные на развитие отраслей деятельности ПК РК. Сборник докладов научно-практической конференции. – Сыктывкар: РИО СФ АНО ВПО ЦС РФ «РУК», 2006, 0.6 п.л.
29. Броило Е.В. Стратегические аспекты реструктуризации промышленных предприятий// Вестник КРАГСИУ. Серия «Экономика».– Сыктывкар: КРАГСИУ, 2006, № 7-8, 0.4 п.л.
30. Броило Е.В. Проблема управления устойчивостью предприятия на рынке / Первоочередные научные исследования, направленные на развитие отраслей деятельности ПК РК. Сборник докладов научно-практической конференции. – Сыктывкар: РИО СФ АНО ВПО ЦС РФ «РУК», 2006, 0.4 п.л.
31. Броило Е.В. Влияние государственного экономического регулирования на стоимость предприятий / Социально-экономические аспекты современного развития России.— Пенза: Сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции, 2007, 0.4 п.л.
32. Броило Е.В. Особенности российских корпоративных объединений в переходном периоде / Корпоративное управление.— Пенза: Сборник статей II Всероссийской научно-методической конференции, 2007, 0.4 п.л.
33. Броило Е.В. Проблема прогнозирования мировых экономических кризисов // Российский экономический Интернет-журнал [Электронный ресурс].— www.e-rej / Articles / 2007, 0.7 п.л.
34. Броило Е.В. Мировой опыт государственного воздействия на кризисные процессы // Российский экономический Интернет-журнал [Электронный ресурс].— www.e-rej / Articles / 2007, 1.0 п.л.
35. Броило Е.В. Современные подходы к реструктуризации российских предприятий / Резервы экономического роста предприятий и организаций.— Пенза: Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции, 2007, 0.4 п.л.
36. Броило Е.В. Стратегия экономического роста организаций кооперации в условиях неопределенности / От стабилизации к развитию. 2007 – год конкретных дел. Сборник докладов научно-практической конференции. – Сыктывкар: РИО СФ АНО ВПО ЦС РФ «РУК», 2007, 0.4 п.л.
37. Броило Е.В. Модели поведения организации в условиях экономического спада / Сборник научных трудов научно-технической конференции: в 2-х частях.— Ухта: УГТУ, 2007, 0.6 п.л.
38. Броило Е.В. Принятие решения при диверсификации производства / Резервы экономического роста предприятий и организаций.— Пенза: Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции, 2007, 0.4 п.л.
39. Броило Е.В. Управление кризисом как фактором развития социально-экономических систем. // Компьютерные учебные программы.— 2007, № 1, 1.0 п.л.
40. Броило Е.В. Направления выхода из кризиса сельской кооперации в России / Социальные проблемы регионов и пути их решений. – Пенза: Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, 2007, 0.4 п.л.
41. Броило Е.В. Исследование региональных тенденций антикризисного управления. // Компьютерные учебные программы.— 2007, № 1, 1.0 п.л.

42. Броило Е.В. Моделирование экономического роста как инструмент управления кризисом // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ [Электронный ресурс].— koet.syktsu.ru/vestnik/2006-4, 0.8 п.л.
43. Броило Е.В. Методология антикризисного управления современными организациями.— Сыктывкар: СыктГУ, 2007, деп. в ИНИОН РАН 06.02.2007 № 60183, 2.2 п.л.
44. Броило Е.В. Причины кризисного состояния Российских организаций.— Сыктывкар: СыктГУ, 2007, деп. в ИНИОН РАН 06.02.2007 № 60184, 2.2 п.л.
45. Броило Е.В. Исследование региональных тенденций антикризисного управления.— М.: ВНИИЦ, 2007. — № 50200700119, 1.0 п.л.
46. Броило Е.В. Управление кризисом как фактором развития социально-экономических систем.— М.: ВНИИЦ, 2007.— № 50200700118, 1.0 п.л.
47. Броило Е.В. Антикризисная реорганизация: оздоровление или захват? / Теория и практика антикризисного менеджмента. — Пенза: Сборник статей V Международной научно-практической конференции, 2007, 0.4 п.л.
48. Броило Е.В. Стратегия развития отраслей Северо-Запада в условиях рыночной экономики// Гуманитарные исследования, 2007, № 2, 0.6 п.л.
49. Броило Е.В. Финансовое оздоровление предприятия с позиции концепции управления стоимостью / Сборник научных трудов научно-технической конференции: в 2-х частях.— Ухта: УГТУ, 2007, 0.4 п.л.
50. Броило Е.В. Кризисные тенденции развития Северо-западного региона / Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов. — Пенза: Сборник статей V Международной научно-практической конференции, 2007, 0.4 п.л.
51. Броило Е.В. Экономически эффективная маркетинговая стратегия организации как инструмент предотвращения кризиса / Реформирование экономики, социальной сферы и образования: направления, проблемы и перспективы. — Пенза: Сборник статей II Всероссийской научно-технической конференции, 2007, 0.4 п.л.
52. Броило Е.В. Предпосылки развития сектора малых инновационных предприятий / Инновационные технологии научных исследований социально-экономических процессов. — Пенза: Сборник статей V Международной научно-практической конференции, 2007, 0.4 п.л.
53. Броило Е.В. Технологии внутрикорпоративного управления при трансформации организаций // Гуманитарные исследования, 2008, № 2, 0.6 п.л.
54. Броило Е.В. Проблемы экономической безопасности в Северо-Западном регионе / Социальная ответственность бизнеса и роль третьего сектора экономики в развитии социальной инфраструктуры северных регионов: материалы Третьего Северного социально-экологического конгресса.— Сыктывкар: КРАГСИУ, 2008, 0.6 п.л.