

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s3 / 2023, Vol. 15, Iss. s3 <https://esj.today/issue-s3-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/48FAVN323.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Скуратов, С. В. Управление устойчивым развитием компании в период кризиса / С. В. Скуратов // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s3. — URL: <https://esj.today/PDF/48FAVN323.pdf>

For citation:

Skuratov S.V. Managing the sustainable development of a company during a crisis. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s3): 48FAVN323. Available at: <https://esj.today/PDF/48FAVN323.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 658:502

Скуратов Станислав Витальевич

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва, Россия
E-mail: 89153089963@mail.ru

Управление устойчивым развитием компании в период кризиса

Аннотация. В обычных условиях, компании ведут деятельность в соответствии с базовым сценарием развития. Во времена кризисов восприятие новой реальности меняется, и, если компаниям удастся воспользоваться новыми возможностями, они занимают гораздо более выгодные, чем прежде, позиции на рынке, наращивают конкурентный потенциал и совершенствуют инструментарий управления, двигаясь к новому уровню устойчивости. задача корпоративного менеджмента — не избегать перемен в период кризиса, а стремиться к выработке нового пути устойчивого развития. Поэтому компании, заранее продумывающие алгоритм действий в кризисной ситуации, способны быстро находить оптимальные решения возникающих проблем. В условиях стремительных изменений и потрясений особенно важно обладать свойством гибкости и адаптивности.

В рамках данной статьи рассмотрены основы формирования устойчивости современной компании. Определено, что гармоничное сочетание гибкости и устойчивости позволяют компании в независимости от внешних воздействий развивать свое умение адаптироваться к этим изменениям, переосмысливать и предвидеть их развитие. В качестве теоретико-методологической основы исследования использованы труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегического развития компаний. Концепция исследования базируется на использовании общенаучных методов (анализа, синтеза, индукции, дедукции, сравнения, абстрагирования и конкретизации), а также специфического метода моделирования сценариев стратегического развития компании.

Также отмечено, что устойчивое развитие компании предполагает ее движение к заданным целевым ориентирам, сохранение целостности ее внутренних элементов, достижении компромиссных значений различных параметров деятельности, в процессе которого обеспечивается достаточная жизнеспособность, самосохраняемость и эффективность деятельности по основным финансово-экономическим, маркетинговым и производственно-технологическим показателям. При этом реализация совокупности мероприятий, направленных на поддержания сбалансированного развития экономической, социальной и экологической сфер для достижения базовых целей бизнеса позволит обеспечить достаточный уровень устойчивости организации к воздействиям внешней среды.

Ключевые слова: устойчивость; устойчивое развитие; кризис; гибкость; адаптивность; непредсказуемость; возможность; экономическое развитие; финансовая устойчивость

Введение

Деятельность компании в рыночной среде сопровождается атрибутом непредсказуемости и подвержена рискам. В период относительной стабильности и предсказуемости эти риски (речь идет прежде всего о рисках внешнего характера, формируемых на микро- и макроуровне) проявляются умеренно, что дает возможность корпоративному менеджменту чувствовать определенную уверенность в предпринимаемых действиях и применять проверенные инструменты управления, позволяющие компании двигаться к намеченным целям. Напротив, в период кризиса, сопровождающегося явной нестабильностью и неопределенностью, внешние риски моментально активизируются, что полностью нивелирует ощущение безопасности, стабильности и уверенности в будущем.

Когда нестабильность и непредсказуемость достигают критического значения, то компании, функционирующие в соответствии с базовым сценарием развития (сценарием, предполагающим относительно устойчивые параметры внутренней и внешней среды) и не имеющие так называемого «плана В» (заранее разработанного комплекса мероприятий для отрицательного варианта развития событий — пессимистического сценария), в первую очередь оказываются беспомощными и неспособными принимать взвешенные управленческие решения по выходу из кризиса. В свою очередь, компании, заранее продумывающие алгоритм действий в кризисной ситуации, способны быстро находить оптимальные решения возникающих проблем. Однако, учитывая, что даже при эффективных, эмпирически проверенных техниках прогнозирования и планирования, а также при хорошо развитой внутренней интуиции управляющих субъектов невозможно предвидеть все будущие отрицательные события, важную роль в управлении устойчивым развитием компании в условиях кризиса играет умение находить пути решения возникающих проблем в текущей ситуации, по факту наступления нежелательных событий, выявляя и используя новые возможности в новых реалиях. Кризис с сопровождающими его атрибутами (нестабильностью, неопределенностью, непредсказуемостью) не только формирует неуверенность и страх перед будущим, отражает существующие диспропорции и дезинтеграции в системе, но и способствует развитию творческого потенциала, закладывает основу активизации гибкого мышления в аспекте управления компанией.

В условиях стремительных изменений и потрясений особенно важно обладать свойством гибкости и адаптивности. Компания развивает способность быть гибкой и адаптивной, чтобы быть достаточно устойчивой. На первый взгляд, гибкость и устойчивость являются противоречивыми свойствами, так как первое предполагает относительную динамичность во времени и пространстве, второе — относительную «неподвижность» системы. Но именно гармоничное сочетание гибкости и устойчивости позволяют компании формировать внутренний «стержень» в независимости от «мимолетных» тенденций и одновременно развивать умение адаптироваться к этим тенденциям и изменениям, переосмысливать их и понимать, какие тенденции и изменения являются незначительными и не повлияют на стратегическое развитие, к каким нужно уметь приспособливаться, какие нельзя игнорировать ввиду их значимого влияния на корпоративную конкурентоспособность, а какие нужно предвидеть и учиться ими управлять. На этой основе формируется базовое правило: чтобы быть по-настоящему гибкой, компания должна быть достаточно устойчивой и наоборот — чтобы быть устойчивой в долгосрочной перспективе, компания должна быть в достаточной степени гибкой.

Устойчивость предполагает не неподвижность и «закостенелость» системы, препятствующие ее движению, а стабильность, надежность, уверенность и отсутствие резких колебаний. В определенном смысле феномен устойчивости компании рассматривается в контексте гомеостаза — способности сохранять постоянства внутреннего состояния

посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия. Эта способность проявляется в контексте самовоспроизводства — восполнения жизненной энергии и силы с целью осуществления компанией ее основных функций, поддержания ее функциональности и нормальной работоспособности.

Целью исследования является сравнительный анализ особенностей поведения компании в относительно стабильной рыночной среде и в период кризисных потрясений.

Объектом являются особенности поведения компании, предметом — особенности поведения компании в относительно стабильной рыночной среде и в период кризисных потрясений.

1. Методы и материалы

В качестве теоретико-методологической основы исследования использованы труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегического развития компаний.

Концепция исследования базируется на использовании общенаучных методов анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения и аналогии, абстрагирования и конкретизации, выстраивания причинно-следственной взаимосвязи, а также специфического метода моделирования сценариев стратегического развития компании.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть общие свойства и признаки компании;
- проанализировать модели поведения компании в конкурентной среде;
- выявить особенности модели устойчивого развития компании в аспекте трех базовых составляющих.

Теоретическую основу исследования составили публикации отечественных авторов: Давиденко Л.М. [1; 2], Измайлова М.А. [3], Кирилина Т.Ю. [4] и других.

2. Результаты и обсуждения

В теории и практике современного менеджмента организации рассматривается как открытая социальная система, соединяющая в единую целостность внутренние компоненты и взаимодействующая с внешней средой в аспекте решения социально-экономических, технологических, политических, коммерческих и иных вопросов. Фокусирование внимания на конкретных вопросах определяет приоритеты и целевые ориентиры деятельности организации, которые прописываются в основном организационном документе — уставе. Так, некоммерческие организации создаются и функционируют для решения социальных, благотворительных, научных, управленческих задач, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан. Основной целью деятельности коммерческой организации в обобщенном виде является извлечение прибыли (что как раз фиксируется в уставе), а в более узкой интерпретации эта цель конкретизируется с учетом финансово-экономических возможностей организации, уровня ее конкурентоспособности, объема и структуры спроса на создаваемые экономические блага и т. п. Так, вновь созданная экономическая единица (предприятие, фирма) на начальной стадии жизненного цикла в качестве базовой цели определяет выживаемость на уровне простого воспроизводства и достижение уровня нулевой рентабельности (нулевой экономической прибыли или равенства доходов и расходов). Напротив, организация, функционирующая на рынке длительный период и укрепившая свои конкурентные позиции, в качестве базовой цели ставит перманентное

наращивание прибыли и повышения уровня доходности бизнеса. Некоторые крупные корпорации, имеющие достаточный оборот денежных средств и обладающие положительной репутацией, движимые стремлением улучшить далее собственную репутацию и привлечь внимание целевой аудитории реализацией социальных проектов, диверсифицируют собственный целевой «портфель», добавляя к базовым экономическим целям социальные.

В деловой практике коммерческую организацию характеризуют термином «компания». Компаниям присущи свойства, типичные для любой коммерческой организации (рис 1).

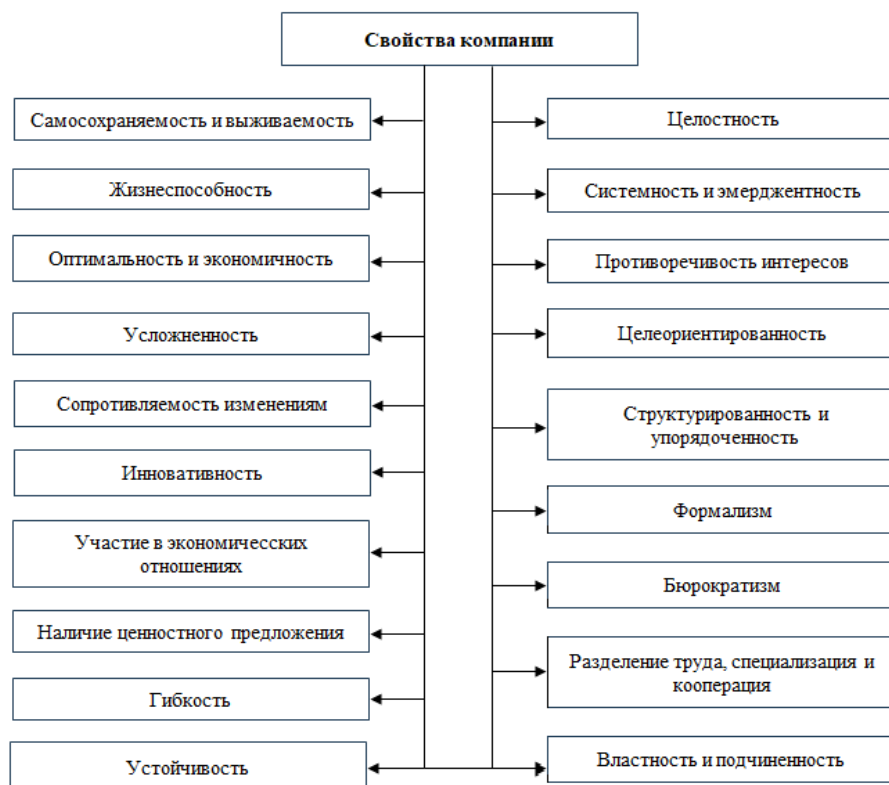


Рисунок 1. Общие свойства (признаки) компании (составлено автором)

Отмеченные свойства обладают взаимообусловленностью и логической взаимосвязью. Так, эмерджентность компании является результатом ее целостности и упорядоченности. Соединение отдельных трудовых действий в процессе совместной деятельности способствует достижению синергетического эффекта, что обосновывает комплементарность разделения труда и кооперации.

Некоторые из свойств могут казаться противоречивыми, например: сопротивляемость изменениям и инновативность; разнонаправленность интересов и целостность; гибкость и устойчивость. В то же время при грамотном внутрифирменном менеджменте эта противоречивость трансформируется в конвергентность, что требует более детального рассмотрения.

Сопrotивление изменениям выступает внутренним защитным механизмом личности и естественной реакцией на перемены, таящие в себе угрозы вследствие их непредсказуемости, о чем писал еще классик психоанализа З. Фрейд. Поскольку компанией управляют люди, то подобный метод защиты автоматически «перетягивается» на нее с целью самосохранения во «враждебной» среде. Поэтому, с одной стороны, неосознанный страх и привычка бояться неизведанного способны сохранять устойчивость функционирования компании, ее пребывание в состоянии равновесия и предсказуемости. С другой стороны, они лишают компанию новых возможностей, препятствуют ее переходу на новый уровень движения к целевым ориентирам и

в целом переориентации на другие цели. Со временем эта привычка трансформируется в модель поведения, отражающую целенаправленное игнорирование новшеств и сопротивление изменениям, оправдываемое предлогом уклонения от рисков. В результате такая модель не только не способствует достижению успеха, а заводит компанию «в тупик». В современной действительности изменения неизбежны, поэтому менеджмент должен учиться анализировать их, оценивать риски и потери от их внедрения в текущую деятельность, предвидеть и управлять ими.

Для достижения максимально полезного эффекта компания стремится к гармоничному сочетанию двух противоречивых свойств — сопротивляемости изменениям и инновативности, которое становится возможным в результате осмысления и принятия взвешенных управленческих решений. В каждой конкретной ситуации необходимо понимать, какая альтернатива будет оптимальной: отклонение изменений (если риск неоправданный) или внедрение новшеств (если изменения будут инициировать движение компании и ее переход на новый уровень). При выборе второй альтернативы руководство компании должно решить, какой вариант является для нее оптимальным (рис. 2).



Рисунок 2. Модель поведения компании в конкурентной среде (составлено автором)

В соответствии с признаками целостности и системности компания представляет собой интегрированную систему, включающую совокупность взаимосвязанных компонентов. В то же время, учитывая, что структурные подразделения компании имеют различные функциональные цели, которые при отсутствии грамотного управленческого инструментария приводят к явным противоречиям, то свойство противоречивости целей и интересов — обратное свойству целостности.

Атрибут несовместимости также проявляется в свойствах гибкости и устойчивости, но при грамотном менеджменте эта несовместимость должна сводиться к минимуму или полностью редуцироваться. В условиях быстро меняющейся внешней среды, и тем более в условиях кризисных потрясений компания развивает способность быть гибкой и адаптивной, чтобы быть устойчивой. Именно гармоничное сочетание адаптивности и устойчивости позволяют компании формировать внутренний «стержень», отражающий ее корпоративную компетентность, целевые ориентиры, сильные стороны, конкурентные позиции и преимущества в независимости от внешних потрясений и одновременно развивать умение быть гибкой в соответствии с объективными изменениями, отражающими реалии современной действительности. Тем самым, наличие элемента устойчивости позволяет компании «держаться на плаву» и быть уверенной в любой ситуации, наличие элемента гибкости позволяет трезво оценивать происходящие изменения и делать выводы, какие из них нужно учитывать, к каким необходимо приспособливаться, а какие следует игнорировать.

В идеале устойчивость помогает компании не просто приспосабливаться к изменениям (модель приспособления/защиты), а предвидеть их (модель стратегического видения), реагировать на них и управлять ими (модель оперативного реагирования на изменения или более продвинутый ее вариант — модель опережения, управления изменениями) (рис. 2). Различные проявления указанных моделей проявляются в разных сферах окружающей действительности.

Так, в фэшн-индустрии одни компании приспосабливаются к тенденциям моды (модель приспособления и запоздалого реагирования на изменения), другие вынужденно игнорируют их, не успевая адаптироваться (модель вынужденного игнорирования), третьи сами диктуют тенденции другим игрокам в отрасли (активно-созидательная модель, основанная на внутренней уверенности и устойчивости).

В образовательной среде одни субъекты перенимают «чужие» образовательные технологии и копируют их, другие «фильтруют» новинки образовательных услуг и перенимают исключительно полезные методы, методики, технологии, внедряя их в процесс обучения, третьи разрабатывают собственные образовательные программы, реализуя их самостоятельно и предлагая другим участникам рынка образовательных услуг.

Подобные примеры отражают целевые ориентиры экономического субъекта: ориентир на активно-наступательную, умеренно-наступательную или защитную (оборонительную) стратегию. Очевидно, что выбор в пользу стратегии опережения отражает стремление к занятию лидирующих (близких к лидирующим) позициям, которое могут позволить себе сильные и обладающие в достаточной степени ресурсами компании.

Описанные правила и принципы воплощаются в различных моделях и стратегиях поведения компаний, а также в различных вариантах сочетаний свойств гибкости и устойчивости, но основной принцип такого сочетания остается неизменным. Чтобы быть по-настоящему (и по «умному») гибкой, компания должна быть достаточно устойчивой и наоборот: чтобы быть устойчивой на системном уровне и в стратегической перспективе, компания должна быть в достаточной степени гибкой.

Очевидно, что устойчивость предполагает не неподвижность и «закостенелость», тормозящие движение системы, а стабильность, надежность и отсутствие резких колебаний или умение «держаться на плаву» в период резких колебаний и кризисных потрясений. В определенном смысле феномен устойчивости компании рассматривается в контексте гомеостаза — способности сохранять постоянства внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия. Эта способность проявляется в контексте самовоспроизводства — восполнения жизненной энергии и силы с целью осуществления компанией ее основных функций, поддержания ее нормальной работоспособности.

В экономическом аспекте самовоспроизводство отражает функционирование компании без изменения ее основных показателей на протяжении определенного периода (показателей объема производства, выручки, прибыли). В этом отношении первоочередной задачей компании является поддержание жизнеспособности бизнеса на уровне простого воспроизводства, что в первую очередь актуально для начальной стадии ее жизненного цикла. На последующих стадиях (рост, укрепление рыночных позиций, стабилизация, зрелость) речь идет о развитии — поступательном движении вперед и изменении параметров системы в сравнении с базовыми параметрами, что отражается на уровне расширения деятельности, роста объема выпуска и продаж, роста выручки и прибыли, повышения эффективности бизнеса в целом. Такой подход отражает траекторию движения на уровне расширенного воспроизводства — изменение базовых параметров системы выступает результатом выбранной стратегия развития.

Так, фокусируя внимание на расширении бизнес-деятельности (стратегия экстенсивного роста), компания увеличивает объем выпуска и реализации продукции без изменения структуры ассортимента. Объединяя разнородные направления в рамках общего бизнес-портфеля (стратегия диверсификации), компания увеличивает объем продаж и выручку с расширением ассортиментной матрицы.

Модели простого и расширенного воспроизводства достаточно подробно описываются в экономической теории (например, российскими учеными А. Грязновой, А. Юдановым) и могут быть представлены в графической интерпретации (рис. 3, 4).

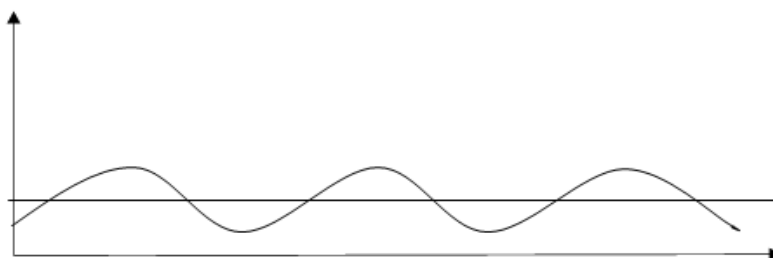


Рисунок 3. Модель простого воспроизводства [4]

Волнистая линия отражает возможные колебания на отдельных этапах функционирования компании. Прямая линия показывает выравнивание крайних значений на усредненном уровне и в целом — устойчивое развитие как системное явление в течение определенного периода функционирования компании.

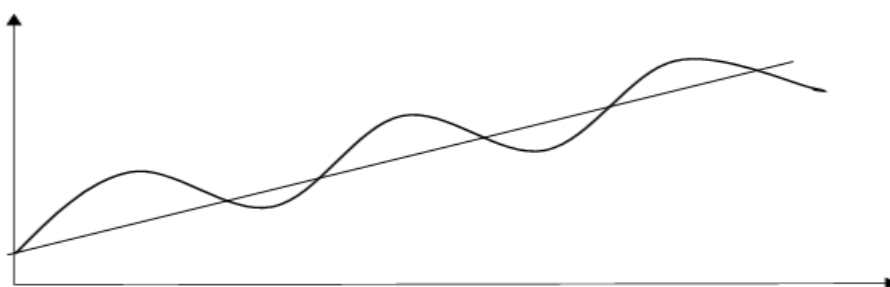


Рисунок 4. Модель расширенного воспроизводства [4]

По аналогии с предыдущим рисунком волнистая линия отражает возможные колебания на отдельных этапах функционирования компании, но в целом наблюдается ее уверенное движение вверх. Это движение показывает прямая линия, которая выравнивает крайние значения на усредненном уровне, и ее траектория направляется вверх, что в практике означает изменение базовых параметров в сторону их улучшения, например: рост объема производства и продаж, рост уровня рентабельности бизнеса и т. п.

В контексте модели простого и расширенного воспроизводства вопрос устойчивого развития компании становится особо актуальным.

Устойчивое развитие компании предполагает ее движение к заданным целевым ориентирам в гармонии с внешней средой, сохранении целостности ее внутренних элементов, достижении компромиссных значений различных параметров ее деятельности, в процессе которого обеспечивается достаточная жизнеспособность, самосохраняемость и эффективность деятельности по основным финансово-экономическим, маркетинговым и производственно-технологическим показателям. В этом контексте категория «устойчивое развитие» требует дополнительных комментариев.

Во-первых, «устойчивое развитие» отражает гармоничное сочетание изначально противоречивых элементов: устойчивости, надежности и гибкости, динамичности. С одной

стороны, развитие представляет собой движение, динамический процесс, переход от одного состояния к другому. С другой стороны, устойчивость сопровождается надежностью, стабильностью, отсутствием резких колебаний, непредсказуемости и дезинтеграцией внутренних элементов системы.

Учитывая, что в современной реальности непредсказуемость выступает перманентным спутником развития компаний в условиях высокой конкуренции, а в кризисный период феномен непредсказуемости проявляется наиболее остро, то четко выработанный алгоритм действий в рамках стратегии устойчивого развития является едва не единственным инструментом, который позволяет нивелировать последствия непредсказуемости и своевременно вносить коррективы в базовый сценарий развития компании либо в соответствии с заранее проработанным резервным сценарием («планом В»), либо на основе экстренного реагирования на кризисные проявления и принятия оптимальных решений в зависимости от ситуативных факторов.

Модель оперативного реагирования на изменения не вселяя является эффективным решением, но в исключительных случаях именно такой подход к управлению компанией в кризисный период позволяет удержать рыночные позиции: так, основатель российской косметической компании А. Трубников в кризис 1998 г. принял решение о повышении цены на косметические продукты в несколько раз, что со стороны выглядело необдуманным решением, но дало ощутимые результаты [4].

Во-вторых, в контексте модели расширенного воспроизводства при прочих равных факторах предполагается, что компания динамично развивается во времени (движется к поставленным целям) и пространстве (расширяется, усложняется), в результате чего различные параметры ее деятельности (товарный ассортимент, объем производства и продаж, выручка, прибыль, рыночная стоимость) меняются в сравнении с базовыми, характерными для этапа создания и запуска компании. В соответствии с ожиданиями инициаторов компании (собственников, учредителей) эти параметры должны улучшаться, например:

1. увеличивается объем производства/продаж и в результате — увеличивается выручка и прибыль;
2. формируется положительная репутация компании за счет качественного ценностного предложения, что дает возможность незначительно повысить цены, увеличить выручку, прибыль и рентабельность при неизменном объеме производства и продаж;
3. происходит диверсификация ассортиментной матрицы с введением в нее более дорогих и рентабельных товаров, что способствует увеличению выручки, прибыли и росту рентабельности бизнеса в целом и т. п.

Следует отметить, что в модели расширенного воспроизводства может и не наблюдаться улучшение показателей эффективности. Данный факт, однако, не обязательно означает отрицательную тенденцию в развитии компании. Так, например, многие компании на стадии увеличения производственной мощности (приобретения дополнительного оборудования, помещений, производственных площадок) инвестируют в основной капитал, что способствует оттоку финансовых ресурсов и отражается в отчете о финансовых результатах соответствующими показателями (ростом себестоимости продаж и снижением чистой прибыли). Но при более детальном анализе становится очевидно, что этот отток имеет временный характер и продолжится до момента окупаемости инвестиционных вложений. Графически это можно отобразить в виде следующей модели (рис. 5).

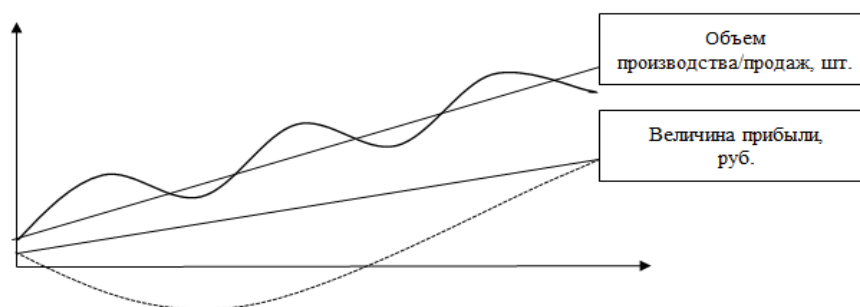


Рисунок 5. Модель расширенного воспроизводства с элементом дополнительного инвестирования в течение планируемого жизненного цикла компании [4]

На рисунке видно, что по завершении срока окупаемости компания выйдет на более высокий (в сравнении с прединвестиционным периодом) уровень. Это правило действует при обычных условиях. Если же условия будут отклоняться от обычных, например, что типично при наступлении непредвиденных обстоятельств, например кризиса в отрасли или в экономике в целом. Речь идет о кризисе внешнем, вызванном независимыми от конкретной компании причинами. Однако, в развитии любой компании не исключается появление кризиса внутреннего, вызванного сугубо внутренними причинами: неумением удерживать компанию «на плаву», неумением определять собственные конкурентные преимущества, выстраивать грамотную конкурентную стратегию, выбирать правильную модель поведения в рыночной среде. Отметим, что кризис внутренний возможно устранять собственными усилиями, привлекая компетентных лиц, в том числе внешних управляющих, консультантов, экспертов, пересматривая стратегические приоритеты, выстраивая грамотную маркетинговую политику, внимательно изучая спрос, формируя конструктивный межличностный климат в трудовом коллективе, совершенствуя мотивационный механизм и т. п.

На этой основе очевидно, что феномен устойчивости целесообразно рассматривать в относительно долгосрочной перспективе, отслеживая динамику показателей эффективности компании и степень достижения ею целевых ориентиров.

Поэтому, в-третьих, при рассмотрении феномена устойчивости применительно к компании следует учитывать ее стремление к смене целевых приоритетов. Так, начиная свою деятельность, менеджмент компании может быть ориентирован на достижение одних целей, но впоследствии, по мере появления новых возможностей, компания может менять целевые ориентиры или ставить новые цели в дополнение к имеющимся. Что касается наступления кризиса, то корпоративный менеджмент, как правило, вынужденно меняет целевые приоритеты, вынужденно ориентируясь в новых реалиях, или выявляет, как было отмечено выше, новые возможности, развивает креативный потенциал и гибкость мышления. Известен ряд примеров, показывающих, как именно кризисные потрясения и неудачи в бизнесе стимулируют обдумывание новых идей и их практическое воплощение. Так, благодаря регулярным кризисным потрясениям известный российский предприниматель, основатель товарных марок «Natura Siberica» и «Бабушка Агафья» продумывал и воплощал оригинальные идеи, способствующие росту конкурентоспособности его компании. В результате таких идей однажды и появился вымышленный персонаж — сибирская травница Агафья Тихоновна Ермакова, ставшая «лицом» фирменных продуктов «Рецепты бабушки Агафьи» [4].

Таким образом, в типичных деловых ситуациях любая компания стремится к движению вверх, росту рентабельности бизнес-деятельности и улучшению показателей эффективности. Преодолев начальную стадию жизненного цикла и связанные с ней трудности (выход на рынок, укрепление рыночных позиций, формирование положительной репутации, завоевание доверия потребителей), она ставит более «амбициозные» цели и определяет пути их достижения, что отразится на ее стремлении к устойчивому развитию. На уровне менеджмента изменится сам

формат устойчивости, поменяются требования к достижению показателей эффективности, сама устойчивость «переоформится» и перейдет на новый, более высокий уровень, в так называемую новую «зону комфорта» — зону надежности, уверенности, безопасности. При этом в работе компании не исключаются проблемы и циклические колебания между предельными значениями, но в целом вектор развития будет отражать движение компании «вверх».

Однако, наряду с типичными, в экономической практике нередко встречаются нетипичные ситуации и компании, которые не имеют достаточно ресурсов или желания переходить на новый уровень развития. Так, если цель компании и на последующих этапах жизненного цикла (после зарождения) сводится к выживанию и достижению минимального уровня рентабельности (достаточного для компенсации всех расходов и предпринимательских рисков, что схематически отражено на рисунке 2), то внутрифирменный менеджмент реализует оборонительную стратегию, которая направлена на поддержание жизнеспособности бизнеса на уровне простого воспроизводства (функционирования без изменения базовых параметров организационной системы).

Отметим, что в независимости от того, делает ли компания акцент на модели простого или расширенного воспроизводства, она должна стремиться в первую очередь выйти на базовый уровень устойчивости. Для этого, по мнению П. Друкера, она должна, «получать достаточно прибыли, чтобы покрывать свои риски» [5] и выполнять обязательства перед обществом, государством, контрагентами. Для устойчивого стратегического развития и покрытия рисков любая компания, функционирующая в системе рыночных отношений, формирует и непрерывно совершенствует механизм и инструментарий повышения экономической устойчивости бизнес-деятельности, что является ее приоритетной задачей на любом этапе жизненного цикла. Единственная разница состоит в том, что компании, ориентированная на перманентное простое воспроизводство, ставят своей целью получение минимальной прибыли в течение всего периода функционирования; компании, стремящиеся к последующему росту, определяют требования к выживаемости и получению минимальной прибыли на начальном этапе жизненного цикла и по мере приобретения уверенности, развития внутреннего потенциала и повышения степени устойчивости переходят к реализации более амбициозных целей.

Устойчивость компании отражает ее способность в течение длительного периода сохранять показатели эффективности в допустимых пределах даже в ситуации непредсказуемого «поведения» факторов внешней среды, которые препятствуют достижению базовой экономической эффективности. При этом под устойчивостью понимается не абсолютная стабильность как отсутствие резких колебаний в работе компании, а эффективность и надежность ее функционирования, эффективность жизненно важных процессов, возможность достижения целей как системное явление в долгосрочной перспективе. По мере развития и изменения параметров самой системы меняется и уровень ее устойчивости — в идеале происходит ее смещение вверх, в сторону улучшения показателей эффективности деятельности компании, как это показано на рисунках 4 и 5. Такое движение отражает более стабильное (рис. 4) или с резкими колебаниями (рис. 5) устойчивое развитие компании.

Отметим, что категория «устойчивость» связана с понятиями: «выживаемость», «жизнеспособность», «эффективность», «безопасность», «уязвимость», «управляемость», «развитие».

Использование термина «выживаемость» по отношению к компании весьма популярно у ряда современных ученых. Так, исследователь Ари де Гиус отмечает: живая (в деловом лексиконе — динамичная) компания «существует в первую очередь ради собственного выживания и совершенствования: реализовать свой потенциал и вырасти настолько большой, насколько это возможно» [6]. Конкурентная экономика, с одной стороны, инициирует создание

новых организаций и их активную деятельность до тех пор, пока они остаются конкурентоспособными. С другой стороны, «она беспощадно избавляется от тех бизнес-структур, которые теряют способность саморазвиваться и приспосабливаться к рыночным изменениям, не могут успешно бороться с конкурентами на соответствующем рынке» [7] и оставаться в категории «долгожителей».

В объективном смысле внешние кризисы являются неизбежным явлением ввиду циклического развития экономической системы, задача корпоративного менеджмента — научиться их предвидеть и своевременно продумать комплекс мероприятий по снижению неблагоприятных последствий кризиса, а в идеальном значении — использовать возможности, открывающиеся кризисной ситуацией с максимальной выгодой. Также ряд «провалов» и неудач в бизнесе отражают кризис внутренний, являющийся результатом неверных действий, принятия ошибочных решений со стороны внутрифирменного менеджмента (отсутствие должной системы планирования, продуманной четкой конкурентной стратегии и т. п.). Умение решать проблемы и исправлять ошибки повышает степень выносливости и выживаемости, а также развивает способность внутреннего самосохранения.

При отсутствии такой способности у компании или невозможности самостоятельно справиться с проблемами актуализируется компенсационный механизм — системы государственной поддержки частного бизнеса, позволяющая сохранить внутренний потенциал. С другой стороны, механизм государственной поддержки задействуется в определенных ситуациях — ситуациях, при которых компания не может самостоятельно справиться с возникшими трудностями или сфера деятельности компании является социально значимой. В остальных случаях бизнес-субъекты должны стремиться к самосохранению и выживаемости, а возникающие трудности и проблемы должны «закалять» их и развивать их внутренний потенциал. Некоторые исследователи, в частности, И. Адизес, уверенно утверждают, что при соответствующем мышлении каждая проблема может стать возможностью, а само наличие проблем у организации является атрибутом ее развития [8].

Поддержание устойчивости компании в стратегической перспективе основывается на ее жизнеспособности — способности координировать свою деятельность, достигать цели, формировать будущее и обновляться быстрее, чем это делают конкуренты. Жизнеспособные организации «не просто учатся адаптироваться к текущей ситуации или решать насущные проблемы — они развивают умение осваивать новое и непрерывно развиваются сами» [9], что определяет их решающее конкурентное преимущество. Чтобы понять, насколько важна жизнеспособность организации в аспекте стратегического развития, следует выявить ее связь с эффективностью.

Эффективность отражает результат деятельности компании с точки зрения стейкхолдеров, выраженный в финансовых и операционных показателях. Жизнеспособность — это умение компании координировать свою деятельность, решать задачи и обновляться быстрее, чем это делают конкуренты, чтобы сохранять исключительно высокую эффективность в течение долгого времени» [9]. В практике менеджмента жизнеспособность базируется на основных организационных навыках (лидерство, координация, ведение маркетинговых коммуникаций, умение достигать целей и намеченных ориентиров в условиях ресурсных ограничений), оценка которых выходит за рамки традиционных показателей.

Уязвимость — свойство любого объекта или лица утрачивать способность к выполнению естественных или заданных функций в результате воздействия негативных факторов. Уязвимость компании — показатель, характеризующий степень ее незащищенности — подверженности внешним и внутренним опасностям.

Управляемость компании — комплексная характеристика ее способности реагировать на целенаправленное воздействие со стороны внутрифирменного менеджмента.

Безопасность отражает состояние защищенности компании в первую очередь от негативного воздействия факторов внешней среды. Так как устойчивость отражает прочность и надежность элементов системы, вертикальных и горизонтальных связей внутри нее, способность выдерживать внутренние и внешние «нагрузки», то наблюдается ее прямая взаимосвязь с устойчивостью.

Развитие — один из базовых компонентов устойчивости системы (компании). Если система не развивается (не имеет целевых ориентиров, к которым следует стремиться), то у нее резко сокращается возможность выживания, способность сопротивляться угрозам и адаптироваться к внутренним и внешним условиям.

Устойчивое развитие компании отражает процесс, сопровождающийся оптимизацией и поддержанием равновесного состояния экономической, социальной и экологической сфер, в которых она (компания) осуществляет свою деятельность (рис. 6). В этом отношении концепция устойчивого развития компании раздвигает привычные границы восприятия устойчивости исключительно в контексте экономической эффективности, рентабельности, способности управлять внешними рисками. Так, рассматривая устойчивое развитие сквозь призму экологической составляющей, речь идет о сохранении здоровой экосистемы с применением технологий ресурсосбережения и ресурсопотребления, например, «зеленых» технологий, технологий вторичной переработки, а также формирования новой культуры потребления, так называемого этичного потребления. Рассматривая устойчивое развитие сквозь призму бизнес-эффективности, компании должны стремиться адаптироваться к изменениям и трендам, задаваемым внешним окружением, чтобы максимально точно удовлетворять потребности целевой аудитории, а также оптимально управлять внутренними ресурсами, чтобы оптимизировать процесс создания стоимости и иметь больше возможностей для увеличения предлагаемой ценности. С позиции социальной составляющей компании должны уважать интересы общества, предлагать этичный продукт для потребления и по мере возможности участвовать в решении социальных задач.

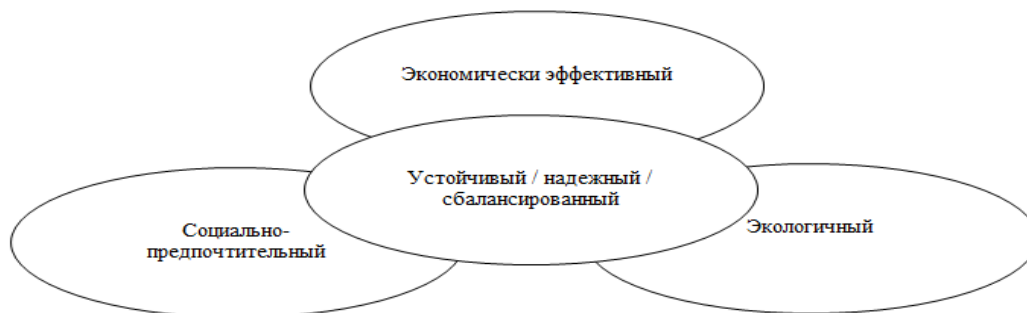


Рисунок 6. Модель устойчивого развития компании в аспекте трех базовых составляющих [10]

Выводы

Таким образом, управление устойчивым развитием компании представляет собой реализацию совокупности мероприятий, направленных на поддержания сбалансированного развития экономической, социальной и экологической сфер для достижения базовых целей бизнеса.

В целом результат грамотного управления устойчивого развития компании предполагает синтез следующих компонентов:

1. Достижения стабильности ее функционирования и развития как минимум на уровне простого воспроизводства.
2. Использование возможности устойчивого развития в длительной перспективе на уровне расширенного воспроизводства.
3. Повышение степени сопротивляемости внешним и внутренним угрозам.
4. Сохранение высокого уровня жизнеспособности — умения достигать цели/целей в условиях ресурсных ограничений, развивать сильные стороны, формировать будущее и обновляться быстрее по сравнению с конкурентами.
5. Развитие способности не просто достигать показателей эффективности на плановом уровне, но и повышать их в ситуации благоприятной внутренней и внешней среды.
6. Сохранение необходимой степени прочности и надежности элементов системы, способности выдерживать внутреннее и внешнее давление.
7. Достижение необходимой степени управляемости — способности реагировать на целенаправленное воздействие со стороны внутрифирменного менеджмента.

Создание успешного инструментария для управления компанией предполагает включение этих элементов. Это относится как к обычным условиям, так и к кризисным. В обычных условиях эффективность бизнеса зависит от четырех ключевых факторов: законодательства, конкуренции, поведения потребителей и потенциала роста организации. Однако в условиях кризиса восприятие реальности меняется. Компании, способные выявить новые возможности и использовать их, оказываются в более выгодном положении, чем раньше.

ЛИТЕРАТУРА

1. Давиденко, Л.М. Технологические вызовы в современной экономике / Л.М. Давиденко // Grand Altai Research & Education. — 2023. — № 1(19). — С. 14–23. — EDN ZQSVXX.
2. Давиденко, Л.М. Интеллектуальный анализ данных в производственно-экономических системах / Л.М. Давиденко // Информационные технологии в моделировании и управлении: подходы, методы, решения: III Всероссийская научная конференция с международным участием: сборник докладов, Тольятти, 21–23 апреля 2020 года. — Тольятти: Тольяттинский государственный университет, 2021. — С. 329–335. — EDN XGBUSN.
3. Измайлова, М.А. Гуманизация технологической среды как вектор социальной ответственности бизнеса / М.А. Измайлова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2020. — Т. 11, № 2. — С. 114–127. — DOI 10.18184/2079-4665.2020.11.2.114-127. — EDN DSCIUA.
4. Кирилина, Т.Ю. Анализ проблем управления организацией в социологии управления и стратегическом менеджменте: различия и точки соприкосновения / Т.Ю. Кирилина // Социально-гуманитарные технологии. — 2021. — № 3(19). — С. 26–33. — EDN GYUITP.

5. Небесский, Е.С. Формирование и управление кадровым резервом организации, принципы управления / Е.С. Небесский // Педагогика и психология: теория и практика. — 2021. — № 3(23). — С. 112–116. — EDN NEDBSK.
6. Перепадин, К.К. Исследование стратегий управления человеческими ресурсами организации и процесса выбора стратегии управления / К.К. Перепадин, С.Д. Сафронов, А.А. Алехожина // Modern Science. — 2020. — № 6-1. — С. 174–179. — EDN UWQHAU.
7. Богус, В.С. Управление трудовыми ресурсами как один из важнейших аспектов управления организацией / В.С. Богус // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. — 2020. — № 7(32). — С. 65–70. — EDN ZLWKMU.
8. Пушкарская, А.В. Проектное управление — инструмент эффективного управления образовательной организацией / А.В. Пушкарская // Преемственность в образовании. — 2019. — № 23(10). — С. 855–859. — EDN WNQIQR.
9. Алимгафарова, Л.Р. Теоретические основы управления персоналом и влияние управления на результат деятельности организации / Л. Р. Алимгафарова, Л.З. Байгузина // Тенденции развития науки и образования. — 2023. — № 95-4. — С. 16–18. — DOI 10.18411/trnio-03-2023-168. — EDN QCZGJP.
10. Шахов, О.Ю. Анализ ключевых проблем управления изменениями в организации при сравнении двух моделей управления изменениями / О.Ю. Шахов, А.Э. Ахметова // Наука настоящего и будущего. — 2023. — Т. 3. — С. 13–15. — EDN WXOPDT.

Skuratov Stanislav Vitalievich

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
E-mail: 89153089963@mail.ru

Managing the sustainable development of a company during a crisis

Abstract. Under normal conditions, companies operate in accordance with the basic development scenario. In times of crisis, the perception of the new reality changes, and if companies manage to take advantage of new opportunities, they occupy much more advantageous market positions than before, increase competitive potential and improve management tools, moving towards a new level of sustainability. The task of corporate management is not to avoid changes during a crisis, but to strive to develop a new path for sustainable development. Therefore, companies that think through the algorithm of actions in a crisis situation in advance are able to quickly find optimal solutions to emerging problems. In conditions of rapid change and upheaval, it is especially important to have the properties of flexibility and adaptability. Within the framework of this article, the basics of forming the sustainability of a modern company are considered. It has been determined that a harmonious combination of flexibility and sustainability allows a company, regardless of external influences, to develop its ability to adapt to these changes, rethink and anticipate their development. The works of domestic and foreign scientists on the problems of strategic development of companies were used as the theoretical and methodological basis of the study. The research concept is based on the use of general scientific methods (analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, abstraction and specification), as well as a specific method for modeling scenarios for the company's strategic development. It is also noted that the sustainable development of a company presupposes its movement towards specified targets, maintaining the integrity of its internal elements, achieving compromise values of various activity parameters, in the process of which sufficient viability, self-preservation and efficiency of activities are ensured in the main financial-economic, marketing and production-technological indicators. At the same time, the implementation of a set of measures aimed at maintaining a balanced development of the economic, social and environmental spheres in order to achieve basic business goals will ensure a sufficient level of organization resistance to environmental influences.

Keywords: sustainability; sustainable development; a crisis; flexibility; adaptability; unpredictability; opportunity; economic development; financial stability