

**Кузнецов Александр Валерьевич**

Совершенствование стратегического управления организационно-  
экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях  
изменяющейся среды

**Специальность 08.00.05 –**  
Экономика и управление народным хозяйством  
(Экономика предпринимательства)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2012

Работа выполнена в АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»

Научный руководитель: **Дудин Михаил Николаевич**  
кандидат экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Яковлев Владимир Михайлович**  
доктор экономических наук, профессор

**Толмачев Олег Михайлович**  
кандидат экономических наук, доцент

Ведущая организация: Московская международная высшая школа бизнеса  
"МИРБИС" (Институт)

Защита диссертации состоится 10 апреля 2012 в 14 часов на заседании диссертационного совета Д. 521.007.01 при АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: 105005, г. Москва, ул. Радио, д. 14

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке АНО ВПО «Российская академия предпринимательства».

Автореферат разослан 7 марта 2012 г.

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официальном сайте АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» <http://www.rusacad.ru> и на официальном сайте ВАК Министерства образования и науки РФ <http://www.vak.ed.gov.ru>.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук, профессор



А.З. Гусов

### ***Общая характеристика работы***

**Актуальность исследования.** Достижение устойчивого развития российских предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды является одной из наиболее актуальных проблем текущей экономической политики государства: от успеха ее решения зависит положение страны в мировой экономической системе. Значимость проблемы усиливается и нарастающими тенденциями глобализации мировой экономики.

Современная политика в сфере предпринимательства подчинена главной и приоритетной цели - созданию условий для перехода на качественно новый уровень конкурентоспособности российских предпринимательских структур через формирование механизмов стратегического управления. Разработка этих вопросов связана с необходимостью изучения микроэкономических факторов эволюции, обеспечивающих выживание и развитие в рыночных условиях. Особыми являются вопросы, связанные с анализом форм адаптации, раскрытия направлений необходимых изменений экономической системы и взаимосвязи внутренней структуры с элементами внешней среды. Проблема перестройки структур управляющей системы (организационно-экономической, технологической и т.д.) - одна из самых сложных в вопросах стратегического управления современными предпринимательскими структурами.

Реализация потенциала в стратегическом интервале создает предприятию реальные преимущества над конкурентами в виде роста его рыночной стоимости, наращивания устойчивости по отношению к угрозам из внешней среды, укрепляет деловую репутацию. Все это расширяет возможности предприятия и снижает его удельные затраты, отражается на цене продукции и приносимой ею прибыли. В результате предприятие достигает и длительное время удерживает значения показателей эффективности выше среднеотраслевых, что создает кумулятивный эффект, еще более укрепляющий положение предприятия на рынке.

Совокупность изложенных позиций обуславливает необходимость продолжения исследований по изучению и выработке комплекса мер, способствующих совершенствованию стратегическому управлению организационно-экономической устойчивостью в условиях изменяющейся среды, что подчеркивает практическую актуальность выбранного направления исследования. Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость

предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования.

**Степень изученности проблемы.** Анализ научной и периодической литературы по проблеме диссертационного исследования показал, что в целом имеется достаточное количество научных публикаций по общим вопросам совершенствования управления предпринимательскими структурами, дающих системное представление об избранном предмете исследования.

Общие теоретические основы развития и управления предпринимательской деятельности в условиях конкуренции заложены рядом ведущих западных экономистов, таких, как: А. Смит, А. Альберт, Дж. М. Кейнс, Р. Кантильон, М. Мескон, Майкл Портер, Й.Шумпетер и др.

В отечественной экономической науке в решение отдельных аспектов исследуемого направления большой вклад внесли С.П.Бараненко, О.С.Виханский, Н.Н. Моисеев, И.П. Смирнов, А.Я. Кибанов, Е.В. Егоров, Е.Н. Жильцов, В.А. Похвощев, В.В. Куликов, В.М.Яковлев и другие ученые.

Вместе с тем, использование в современных условиях теорий, утративших экономическую актуальность, неизбежно приводит к кризису менеджмента многих отечественных предпринимательских структур. Очевидно, что изменения условий хозяйствования обуславливают необходимость формирования системы управления на основе синтеза российской практики и достижений мировой экономической мысли. При этом особое внимание следует уделить организационному и методологическому аспектам управления. Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования.

### **Соответствие диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК РФ**

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства): п. 8.13. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности и п.8.22. Обеспечение устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса.

В свете вышеизложенного **цель диссертации** заключается в разработке

предложений по совершенствованию системы стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды.

Достижение указанной цели потребовало решения следующих **задач**:

- обосновать сущность и понятие механизма стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды;
- выявить основные составляющие структуры стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур;
- разработать алгоритм направленный на проведение анализа показателей организационно-экономической устойчивости предпринимательских структур;
- разработать основные направления совершенствования стратегического управления организационной устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды;
- предложить пути совершенствования системы стратегического управления экономической устойчивостью предпринимательских структур:

**Объектом исследования является** система стратегического управления предпринимательскими структурами и комплекс процедур повышения организационно-экономической устойчивости.

**Предметом исследования** выступает совокупность организационно-управленческих и экономических отношений, возникающих в процессе стратегического управления предпринимательскими структурами.

**Теоретической основой** исследования послужили научные разработки и труды различных российских и зарубежных авторов, посвященные разработке и созданию эффективной системы стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур.

**Методологическую основу** исследования составили общенаучные методы, системный, процессный и междисциплинарный подход, основанные на использовании общих методологических принципов менеджмента организации, экономики предприятий и экономической теории.

Многоплановость работы привела к необходимости применения различных методов и приемов исследования: в рамках общего системного

подхода к исследованию проблемы использован инструментарий исторического, логического и аналитического методов.

Основным методом диссертационного исследования является качественный анализ в сочетании с конкретным экономико-статистическим и экспертным исследованием.

**Эмпирической базой** исследования явились материалы периодической печати, Федеральной службы государственной статистики РФ, Ассоциации менеджеров, статистические и аналитические материалы ООО "Технология промышленной сборки", ООО "ВЕГА", ООО "СВОРОГ", ООО "ВИКОНТ" и др.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в решении актуальной задачи совершенствования систем стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды.

В соответствии с поставленными в диссертационной работе задачами получены следующие **основные научные результаты**.

1. Доказано, что отечественная практика развития рыночных отношений предполагает разработку и внедрение в систему управления предпринимательскими структурами функционирующими в условиях неопределенной и высококонкурентной среды новых механизмов стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур, обеспечивающих реализацию стратегий посредством активизации накопленного экономического потенциала предприятия. Данный механизм представляет собой иерархическую систему организационных и экономических регуляторов с целью быстрой адаптации хозяйствующих субъектов и их формирований к рыночной динамике, которая достаточно непредсказуемо развивается в отечественном производственном секторе.

2. Выделены основные составляющие оптимальной структуры стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских организаций, основные из которых: стратегическое управление организационной устойчивостью направленное на управление масштабом и развитием организационной структуры; управление конфигурацией организационной структуры, а также стратегическое управление экономической устойчивостью направленное на управление формированием прибыли.

Использование предложенной методологии в практической деятельности, постоянный мониторинг уровня их состояния и оценка их чувствительности к принимаемым управленческим решениям способствует повышению уровня эффективности стратегического управления предпринимательскими структурами.

3. Разработан алгоритм анализа показателей организационно-экономической устойчивости, целью которого является выявление возможностей наиболее полного использования потенциала организации, а также путей обеспечения эффективного достижения поставленных целей с помощью выбранной стратегии.

Использование предложенной совокупности показателей обеспечивает единство информационного пространства, в рамках которого осуществляется проведение важнейших процедур стратегического менеджмента предпринимательских структур, увязывает между собой объемы производства и продаж и затраты ресурсов, учитывает структуру ресурсов, взаимосвязь и пропорции между отдельными их видами, что способствует совершенствованию стратегического управления и обеспечения их конкурентоспособности;

4. Разработаны основные направления совершенствования стратегического управления организационной устойчивостью предпринимательских структур: построение организационной структуры предприятия в увязке с динамикой внешней среды; использование целевого подхода в рамках каждого направления деятельности предприятия; постановка функций управления в соответствии с целями управления; формирование организационной структуры в увязке с проектированием автоматизированной системы управления компанией; своевременная корректировка стратегических и тактических целей при изменениях внешних и внутренних условий; формирование и развитие организационной культуры компании.

5. Предложены пути совершенствования системы стратегического управления экономической устойчивостью предпринимательских структур, в рамках которых вырабатывается финансовая и инвестиционная стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются финансовые планы и экономические управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в том, что выполненное диссертационное исследование; во-первых, развивает недостаточно разработанное в теории предпринимательства актуальное научное направление, связанное с вопросами стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды; во-вторых, расширяет научные знания теории предпринимательства; в-третьих, совершенствует методический аппарат, используемый для разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах; в-четвертых, углубляет теоретические исследования проблемы разрешения противоречий в вопросах совершенствования технологии стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур.

**Практическая значимость результатов исследования.** Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что разработанные в диссертации положения и полученные результаты создают теоретическую, методологическую и практическую основу регулирования механизма стратегического управления организационно-экономической устойчивости предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды.

Разработанные подходы, выводы и рекомендации носят, с нашей точки зрения, унифицированный конструктивный характер и могут применяться не только в исследуемых предпринимательских структурах, но и на других предприятиях предпринимательской направленности для создания эффективно действующих управленческих механизмов.

Предложения, рекомендации и расчеты, сделанные автором, могут быть использованы для повышения эффективности управленческих решений в ходе стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды.

**Обоснованность научных результатов** достигается использованием проверенных практикой положений, методов экономического анализа, современных способов статистической обработки и прогнозирования экономических процессов. Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждена на практике, в учебном процессе. Все теоретические положения и рекомендации разработаны с учетом опыта предпринимательских структур, согласуются с документами и работами, выполненными научными организациями и учреждениями.



**Достоверность научных положений,** выводов и рекомендаций. Положения теории основываются на известных достижениях фундаментальных и прикладных научных дисциплин, сопряженных с предметом исследования диссертации.

Достоверность теоретических результатов работы подтверждается экспериментальными данными, представленными в известных работах других авторов.

Полученные в работе результаты характеризуются новизной и обладают существенной научной ценностью, так как они предлагают теоретически корректные инструменты и знания, необходимые для решения ряда вопросов совершенствования стратегического управления предпринимательскими структурами, которые нуждаются в углублении и расширении существующих сегодня знаний.

**Апробация диссертационного исследования.** Основные положения диссертационной работы докладывались на научно-практических конференциях: «Российское предпринимательство: история и современность». - М.: Российская Академия предпринимательства, 2011; на III Международной научной конференции «Гуманитарные науки и современность». - М.: «МИИ Наука», 2011.

Материалы диссертационного исследования нашли применение в учебном процессе Российской Академии предпринимательства при преподавании дисциплин; стратегический менеджмент, управленческие решения, теория организации и др.

Результаты работы в виде практических рекомендаций использованы в деятельности организаций Москвы и московской области: ООО "Технология промышленной сборки", ООО "ВЕГА", ООО "СВОРОГ", ООО "ВИКОНТ" и др.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 7 статей общим объемом 2.7 п.л., в которых отражены основные результаты исследования, в том числе 3 работы общим объемом 1.3. п.л. в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ.

**Структура работы.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Структура работы и логика изложения материала определяются целями и задачами исследования.

### **Основное содержание исследования**

**Во введении** обосновывается актуальность темы диссертационной работы, значимость поставленной проблемы, сформулированы цель и основные задачи исследования, определены объект и предмет исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

При исследовании вопросов стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды автором выделены и рассмотрены следующие группы проблем.

**В рамках первой научной задачи** обоснована сущность и понятия механизма стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды

Стратегию предпринимательской структуры можно определить как комплексную программу, предназначенную для обеспечения миссии организации и достижения высокой эффективности ее работы. Результаты наших исследований позволили уточнить определения понятий «стратегическое развитие» и «стратегическое управление» и сделать вывод, что эти термины в основном связываются с совокупностью управляющих воздействий на социально-экономическую систему как отдельных предпринимательских структур так и предпринимательства в целом, для достижения поставленных долгосрочных целей и задач. То есть, соответствующее стратегическое управление обеспечивается соответствующим организационно-экономическим механизмом, под которым, по нашему мнению, следует понимать систему экономических отношений и организационно-правовых мер, обеспечивающих эффективную деятельность и устойчивое стратегическое развитие предпринимательских структур всех форм хозяйствования и собственности. Данный механизм представляет собой иерархическую систему организационных и экономических регуляторов с целью быстрой адаптации хозяйствующих субъектов и их формирований к рыночной динамике, которая достаточно непредсказуемо развивается в отечественном производительном секторе (рис.1).

Необходимость новых подходов к разработке и реализации стратегии предприятий и их предпринимательской деятельности объясняются:

- нерегулируемым и негативным воздействием большинства факторов внешней среды, определяющих рыночное поведение предприятия;

-возникновением сложных проблем во внутрихозяйственном управлении: ограниченность темпов роста производственно-сбытовой деятельности и объемов ресурсов, переход к новому технологическому базису, в связи с механизацией производства, применением гибких систем;

-более широким участием управленческих кадров в принятии стратегических решений.



Рис.1. Система стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Адаптировано автором для предпринимательских структур

В ходе диссертационного исследования нами была подтверждена гипотеза, суть которой заключалась в предположении наличия прямой связи между организационно-экономической, финансовой и др. видами устойчивости предприятия и направлениями и методами их стратегического управления..

Изучение вопроса показало, что механизм реализации стратегического управления должен формироваться при следующих условиях:

- предпринимательские риски не должны создавать ситуацию, при которой предприятие не сможет функционировать в рамках простого воспроизводства;

- деятельность предприятия должна строиться на основе рационального соотношения принципов экономичности и социальной защищенности (стремление к высокой прибыли не должно наносить ущерб экономическим интересам населения и экологии территории);

- устойчивое развитие предприятия на рынке должно обеспечиваться при условии создания гибкой (диверсифицированной) структуры производства.

Эффективность механизма стратегическим управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды определяется уровнем его организационной и экономической составляющих. Организационная - включает в себя производственную структуру предприятия, формы специализации, кооперации, размера отраслей и структурных подразделений. Экономическая – системы программно-целевого комплексного планирования, стимулирования непосредственных производителей в увеличении производства продукции и улучшении ее качества, активизации всей маркетинговой деятельности, т.е. прежде всего совершенствование устойчивого развития хозяйствующего субъекта.

Утрата организационно-экономической устойчивости предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды происходит по сценариям, которые представляют комбинацию двух базовых сценариев. В первом сценарии утрата устойчивости происходит в виде плавного нарастания отклонений ключевых показателей предприятия от их оптимальных значений. Процесс постепенно ускоряется, пока не наступает устойчивый, не поддающийся регулированию дисбаланс финансовых потоков, вызванный снижением доходности или прямыми убытками от основной деятельности предприятия. Кризис нарастает, и, если не будут приняты адекватные меры, предприятие утратит платежеспособность и обанкротится. Причиной

возникновения начальных отклонений является несоответствие принятой стратегии основным тенденциям развития внешней среды вследствие стратегической ошибки либо в результате возникновения новых факторов уже после принятия стратегии.

В работе Бараненко С.П., Шеметова В.В. дана классификация стратегических ошибок, ведущих к утрате устойчивости предприятия:

- несоответствие стратегических целей предприятия реальным рыночным условиям;
- несоответствие стратегических целей предприятия доступным ему ресурсам;
- ошибочность стратегии и тактики, а также неточность реализации правильно сформулированных стратегии и тактики;
- подмена официально объявленных целей предприятия собственными целями высшего менеджмента;
- сам собственник, официально декларируя долговременную стратегию развития предприятия, на деле нацелен на краткосрочное владение предприятием для перепродажи его ключевых ресурсов либо интенсивной сверхэксплуатации<sup>2</sup>.

Наиболее распространенной причиной утраты организационно-экономической устойчивости предприятия является сочетание ошибок в стратегии или ее реализации и финансового шока, вызванного изменениями во внешней среде предприятия.

Хотя причины нарушения устойчивости могут быть разными, его конечная фаза проявляется как утрата финансовой устойчивости. Выстраивается такая последовательность событий, угрожающая устойчивости предприятия: 1) стратегические ошибки; 2) ошибки планирования и управления в тактическом звене, их слабая связь со стратегическими целями; 3) ошибки исполнения в тактическом и оперативном звене; 4) кризис рентабельности; 5) кризис доверия партнеров и рынка; 6) кризис платежеспособности.

Таким образом, организационно-экономическая устойчивость предпринимательской структуры – достижение и сохранение предпринимательской структурой таких параметров функционирования, которые обеспечат соответствие элементов организации управления друг другу и параметрам внешней среды, а также долгосрочное эффективное

---

<sup>2</sup> Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. – М.: Центрполиграф, 2004. – С.465.

функционирование и развитие предпринимательской структуры.

Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью – совокупность управленческих действий, направленных на достижение цели организационно-экономической устойчивости предпринимательской структуры в долгосрочной перспективе.

**В рамках второй научной задачи** выделены основные составляющие стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур. В работе предлагается условно разделить стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур на стратегическое управление организационной устойчивостью и стратегическое управление экономической устойчивостью (рис.2).

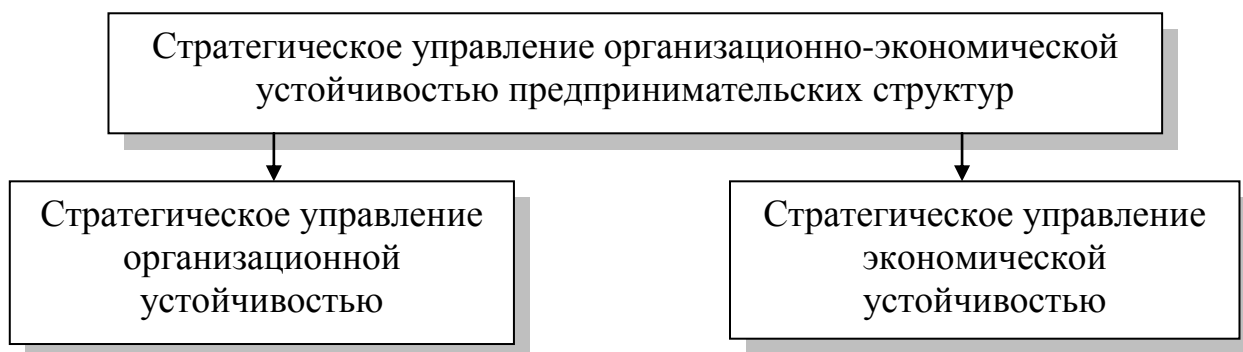


Рис.2. Схема стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур<sup>3</sup>

Под организационной устойчивостью предпринимательской структуры нами рекомендуется понимать достижение и сохранение соответствия элементов организации управления предпринимательской структурой друг другу и параметрам внешней среды. Экономическая устойчивость предпринимательской структуры - достижение и сохранение предпринимательской структурой таких параметров экономического состояния, которые обеспечат ее долгосрочное эффективное функционирование и развитие в условиях воздействия внешней среды. Стратегическое управление организационной устойчивостью предпринимательских структур включает управление развитием организационной структуры, управление конфигурацией

<sup>3</sup> Адаптировано автором для предпринимательских структур, подробно представлено в п.1.2 диссертационного исследования

организационной структуры, управление трудовыми отношениями, управление изменениями (рис.3).

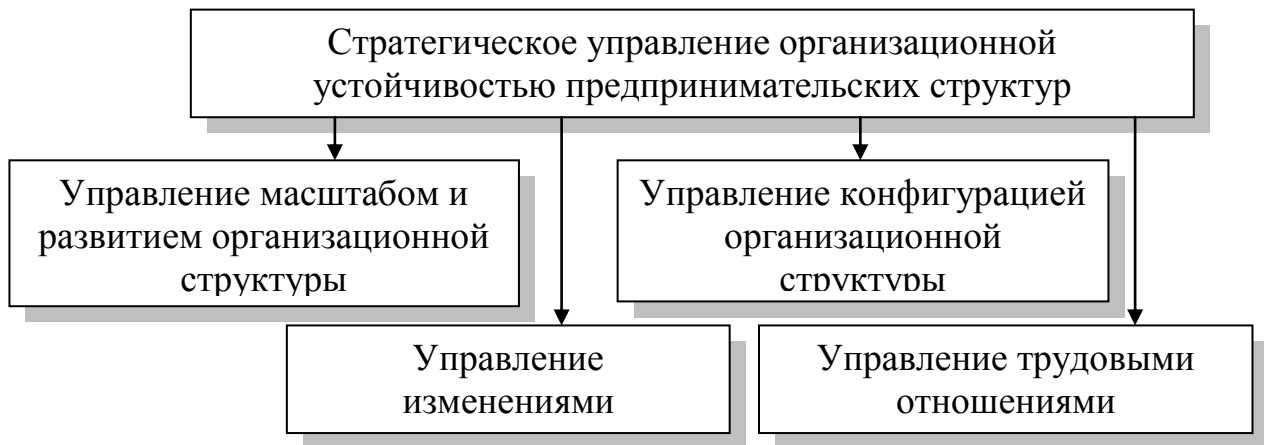


Рис. 3. Составляющие стратегии управления организационной устойчивостью предпринимательских структур<sup>4</sup>

Стратегия управления экономической устойчивостью включает задачи управления доходами и поступлениями, управления расходами и отчислениями, управления активами и пассивами, управления прибылью (рис. 4).

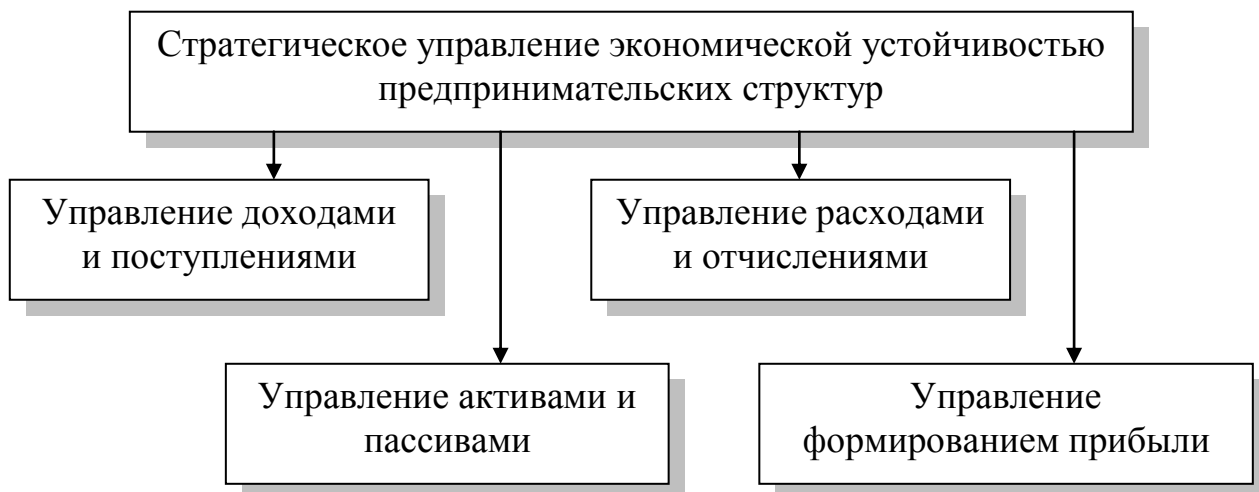


Рис. 4. Составляющие стратегии управления экономической устойчивостью предпринимательских структур<sup>5</sup>

Реализация выше перечисленных задач при стратегическом управлении

<sup>4</sup> Адаптировано автором для предпринимательских структур

<sup>5</sup> Составлено автором на основе анализа экономической литературы

организационно-экономической устойчивостью осуществляется через управление показателями, которые будут представлены в третьей группе проблем исследования.

**В рамках третьей научной задачи** разработан алгоритм анализа показателей организационно-экономической устойчивости.

Вопросы разработки алгоритма исследования показателей организационно-экономической устойчивости предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды являются одним из сегментов совершенствования управления организацией в целом. Деятельность по анализу показателей организационно-экономической устойчивости должна носить перманентный характер и осуществляться как реакция на изменение внешних и внутренних факторов функционирования предпринимательской структуры. (подробно раскрыто в главе 2. диссертационного исследования)

В работе предложен следующий алгоритм анализа показателей устойчивости.

**А. Показатели анализа организационной устойчивости предпринимательских структур.**

Целью оценки организационной устойчивости предпринимательских структур является выбор варианта, который на основе наиболее полного использования потенциала организации и возможностей, предоставляемых ее внешней средой, обеспечивает эффективное достижение поставленных целей с помощью выбранной стратегии.

Анализ организационной устойчивости предпринимательских структур предлагается осуществлять на основе системы оценочных критериев, характеризующих несколько вариантов организационной структуры предприятия, что способствует достижению высоких конечных результатов деятельности.

Для решения данной задачи рекомендуется следующий порядок действий:

1. Сформировать выборку из нескольких вариантов оргструктуры компании (например, по годам), эффективность которых будет сравниваться с базовым, существующим в настоящее время вариантом оргструктуры, или "идеальным".
2. Разработать систему оценочных критериев.
3. Создать экспертную группу для анализа показателей организационной



устойчивости предпринимательской структуры (в нее могут включаются как сотрудники организации, так и представители внешних организаций).

4. Определить экспертным путем веса оценочных критериев.

5. Рассчитать среднее экспертных оценок по отдельным критериям.

6. Рассчитать интегральное значение показателя организационной устойчивости предпринимательской структуры.

В основе данного подхода лежит формулирование требований-критериев, которым, исходя из конечных результатов деятельности организации, должна удовлетворять система управления:

- обеспечение единства управления по всем этапам производственного процесса;
- обеспечение единства управления по всем этапам жизненного цикла продуктов;
- сокращение сроков принятия и реализации управленческих решений;
- усиление уровня аналитической проработанности управленческих решений и использования современных информационно-технических средств в управлении;
- расширение самостоятельности подразделений;
- возможность оценки работы отдельных подразделений по конечным результатам;
- сокращение численности административно-управленческого персонала;
- снижение затрат на управление;
- предоставление большей самостоятельности отдельным подразделениям и сотрудникам;
- сокращение звенности управления;
- адаптивность системы управления к изменению возможностей и условий ведения производственно-хозяйственной деятельности;
- гибкость, способность справиться с временными, непредсказуемыми перегрузками в деятельности организации;
- обеспечение возможностей роста организации;
- ориентации деятельности всех структурных звеньев организации на удовлетворение запросов потребителей.

Количественное измерение этих критериев представляет большую трудность и связано с измерением значительного числа показателей (атрибутов) деятельности организации, многие из которых не имеют четких единиц измерения. Сделать это можно главным образом на основе конкретных экспертных исследований, проводимых в организации.

Б. Показатели анализа экономической устойчивости предпринимательских структур.

Для получения количественных характеристик экономической устойчивости предприятия предлагается использование следующих коэффициентов:

- коэффициент автономии;
- коэффициент финансирования;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент маневренности;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент быстрой ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент срочной ликвидности;
- оборачиваемость оборотных активов;
- продолжительность оборота оборотных активов;
- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- срок оборота дебиторской задолженности;
- оборачиваемость запасов;
- срок хранения запасов;
- оборачиваемость собственного капитала;
- срок оборота собственного капитала;
- продолжительность операционного цикла;
- фондоотдача основного капитала;
- рентабельность активов;
- рентабельность необоротных активов;
- рентабельность оборотных активов;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность заемных средств;
- рентабельность продаж.

Одним из преимуществ предлагаемого алгоритма анализа организационно-экономической устойчивости предпринимательской структуры является поэлементный разрез показателей, характеризующих степень организационно-экономической устойчивости.

**В рамках четвертой научной задачи** разработаны основные направления совершенствования стратегического управления организационной устойчивостью предпринимательских структур. Основные направления рекомендуемые автором представлены на блок схеме (рис.5):



Рис.5. Основные направления совершенствования системы стратегического управления организационной устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Разработано автором и подробно раскрыто в п.3.1. диссертационного исследования

В соответствии с изложенным, автором разработана перспективная организационная структура для исследуемых предприятий: ООО "Технология промышленной сборки", ООО "ВЕГА", ООО "СВОРОГ", ООО "ВИКОНТ" и др. (в связи с ограниченностью рамок исследования приводится организационная структура для ООО "Технология промышленной сборки" в приложение №5 диссертационного исследования) По мнению автора, данная организационная структура логически выстроена в соответствии с сегментами деятельности предприятия, и обладает большей гибкостью по отношению к изменениям внешней среды, чем организационные структуры 2008-2010 гг.

**Пятая научная задача посвящена** разработке путей совершенствования системы стратегического управления экономической устойчивостью предпринимательских структур.

В работе предложены пути совершенствования системы стратегического управления экономической устойчивостью предпринимательских структур, в рамках которых вырабатывается финансовая и инвестиционная стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются финансовые планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников, повышается конкурентоспособность предприятия. Наиболее подробно данный процесс освещен в п. 3.2. диссертационного исследования.

Экономическая устойчивость предприятия является необходимым условием достижения конкурентоспособности, в ходе которого осуществляются своевременное и полное выполнение обязательств перед персоналом, бюджетом, кредиторами, партнерами, собственниками и осуществляются инвестиции в развитие предприятия.

В работе представлены следующие основные направления совершенствования стратегического управления экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды:

#### 1. Разработка операционной, инвестиционной и финансовой стратегий.

Совершенствование системы стратегического управления экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды основано на эффективной реализации операционной и инвестиционной стратегии, и создания дополнительной стоимости за счет собственных и заемных средств.

#### 2. Совершенствование информационного обеспечения стратегического

управления.

Особое значение для совершенствования системы стратегического управления экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды имеет своевременность и точность реакции управления на изменения во внешней среде. Чтобы адекватно реагировать на динамику внешней среды, менеджмент предприятия должен быстро собрать информацию, обработать ее, мобилизовать достаточные ресурсы и на их основе реализовать тактическое управление. При этом реакция предприятия на непредвиденное событие должна быть задействована раньше, чем будет нанесен ущерб текущей деятельности или активам предприятия. Опоздание с реакцией может привести к тому, что ущерб, нанесенный первым событием, будет усугублен ущербом от второго, третьего и т.д., существенно осложняя положение предприятия.

### 3. Инновационное и технологическое развитие.

Технологическая адекватность предприятия современному научно-техническому состоянию отрасли на любом этапе есть необходимое условие его экономической устойчивости. Нарушение этого условия может привести к значительному сокращению доли рынка компании под давлением конкурентов. Выделение достижения технологической устойчивости предприятия в отдельную проблему также является стратегической задачей.

### 4. Развитие системы управления предпринимательскими рисками.

Каждому этапу стратегического управления экономической устойчивостью предпринимательской структуры присущи неопределенность и ошибки, обусловленные относительностью знания субъекта о состоянии управляемого объекта, состоянии внешней среды и ее влиянии на управляемый объект. Неопределенность и ошибки управления, динамизм внешней среды могут стать источником возмущений в задаче управления, которые потребуют от него специальной реакции. Вероятностный характер достижения цели, обусловленный неопределенностью в постановке задачи и ее возмущениями, отражается в понятии риска.

Значение управления предпринимательскими рисками состоит в том, что план управления рисками защищает активы компании и снижает вероятность сбоев в работе; определяет и минимизирует ущербы, связанные с рисками, а также страховые выплаты и другие потери; включает мониторинг показателей, предупреждающих о приближении угрозы; определяет и вводит в систему экономических показателей соотношение надежности защиты и ее

цены; позволяет ранжировать риски и формирует систему противодействия опасным процессам, угрожающим экономической устойчивости предприятия.

Кроме того, следует учитывать, что стратегическое управление экономической устойчивостью представляет собой широкий комплекс решений, синхронизованных во времени и скоординированных в фазовом пространстве предпринимательских структур.

В целях обоснования эффективности предлагаемых мер по совершенствованию системы стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды автором проведена апробация предлагаемых в диссертации разработок на предприятиях ООО "Технология промышленной сборки", ООО "ВЕГА", ООО "СВОРОГ", ООО "ВИКОНТ" и составлены аналитические таблицы данных по ее результатам. Сравнительной базой исследования явились соответствующие ретроспективные данные функционирования ООО "Технология промышленной сборки", ООО "ВЕГА", ООО "СВОРОГ", ООО "ВИКОНТ" в 2010-11г.г. Анализ организационной устойчивости предпринимательских структур ООО "Технология промышленной сборки", ООО "ВЕГА", ООО "СВОРОГ" осуществлен на основе предложенной в гл.2. диссертационного исследования системы оценочных критериев. Исходные данные и расчетные оценки организационных структур представлены в Приложении 6 и гл.3. Дополнением к выше изложенному послужила оценка показателей экономической устойчивости исследуемых компаний, в период апробации предлагаемых в работе мероприятий.

В апробационном периоде наблюдается улучшение всех показателей организационно-экономической устойчивости ООО "Технология промышленной сборки", ООО "ВЕГА", ООО "СВОРОГ", ООО "ВИКОНТ" и др.. По итогам 6 месяцев наблюдений предприятия значительно нарастили объемы собственного капитала, снизилась зависимость от привлеченных средств, повысилась эффективность использования ресурсов и человеческого потенциала, исходя из чего, можно сделать вывод о перспективности предлагаемых в диссертации разработок.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результаты проведенного исследования особенностей и закономерностей механизма стратегического управления организационно-

экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды позволяют сделать следующие выводы.

1. Исследование различных теоретических подходов позволило дать определение стратегическому управлению организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур с позиции системного подхода, которое рассматривается как единая высокоинтегрированная система, состоящая из различных аспектов, неразрывно связанных между собой для достижения главной цели предпринимательской структуры при активизации управленческой деятельности.

2. В ходе проведенного исследования основ стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур было определено, что основным недостатком в системе современного менеджмента является отсутствие системного подхода к разработке стратегии. Отсутствие стратегического подхода со стороны менеджмента к вопросам разработки стратегии развития предприятия послужило причиной падения конкурентоспособности предприятий. На современном этапе экономических преобразований стратегическое управление в предпринимательских структурах является объективной необходимостью и обуславливает постоянное и активное изучение методологии данного процесса.

3. Учитывая определенную стратегическую направленность деятельности современных российских предпринимательских структур, в диссертационном исследовании предложен и апробирован эффективный механизм совершенствования стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур. Данный механизм направлен на выбор экономически более обоснованных решений по дальнейшему социально-экономическому реформированию предпринимательского сектора в целом.

Таким образом, в исследовании изложены теоретические подходы и практические рекомендации по совершенствованию управления организационно-экономической устойчивости предпринимательских структур в современных рыночных условиях. Сформулированные практические рекомендации могут быть использованы для формирования научно-обоснованного стратегического управления на современном предприятии предпринимательской направленности.

**По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:**

**Научные статьи в изданиях, рекомендованных ВАК для опубликования основных научных результатов кандидатских диссертаций**

1. Кузнецов А.В. Концепция стратегического управления организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур // Сб. науч. тр.: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Ученые записки / Российская академия предпринимательства. - М.: Агентство печати «Наука и образование», – 2011.- Вып. 29. – 0,45 п.л.

2. Кузнецов А.В. Сущность и цели исследования систем управления предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды. Материалы III Международной научной конференции «Гуманитарные науки и современность» // Научный журнал «European Social Science Journal». – М.: «МИИ Наука», – 2011. – №10. - 0.4 п.л.

3. Кузнецов А.В. Алгоритм исследования показателей организационной устойчивости предпринимательских структур // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2012.- № 1. – 0,5 п.л.

**Статьи, опубликованные в сборниках научных трудов, специализированных журналах и материалах конференций**

4. Кузнецов А.В. Организационно-экономическая устойчивость предпринимательских структур. Материалы методических семинаров по актуальным вопросам экономики и управления. – М.: Институт международных социально-гуманитарных связей, – 2011. – 0.4 п.л.

5. Кузнецов А.В. Сущность организационно-экономической устойчивости предпринимательских структур и пути ее повышения // Московское научное обозрение. – М.: ИНГН, – 2011.- № 8. – 0.4 п.л.

6. Кузнецов А.В. Особенности стратегического управления в целях поддержания организационно-экономической устойчивости предпринимательских структур // Экономика. Управление. Право. – М.: ИНГН, – 2011. – № 8. – 0.3 п.л.

7. Кузнецов А.В. Пропедевтика диссертационного исследования «Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды» // В межвузовском сборнике научных трудов «Экономика и социум: современные модели развития».- М.: ИД «Наука», – 2011.– № 2. – 0,5 п.л.



Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Кузнецов Александр Валерьевич

**Стратегическое управление организационно-экономической  
устойчивостью предпринимательских структур в условиях изменяющейся  
среды**

Подписано в печать 04.03.2012. Формат 60х90 1/16

Бумага офсетная Гарнитура «Times».

Печать Riso.

Усл. печ. л. 1.1. Заказ 1738. Тираж 100 экз.

Москва, Кузнецкий мост 21/5

Изготовитель оригинал-макета