

УДК 332.14:658

Тупкало В.Н., д.т.н, проф.,  
Колошко И.В., аспирант,  
Государственный университет  
телекоммуникаций

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОБЕСПЕЧЕНИЮ И КОНТРОЛЛИНГУ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Рассмотрен концептуальный подход к решению задачи обеспечения и контроллинга экономической устойчивости процессно-ориентированного предприятия на основе модели его цепочки создания бизнес-ценности.*

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость, процессно-ориентированное предприятие, цепочка создания бизнес-ценности.

**Постановка проблемы.** В ситуации выживания предприятий в современных условиях изменчивого рынка на первое место выходит задача предсказуемости результата работы. И, как следствие этой задачи, важным является дальнейшее развитие методологии обеспечения экономической устойчивости предприятий. На фоне еще не сложившегося сегодня понятийного аппарата данной методологии известный подход к оценке экономической устойчивости, основанный на рассмотрении только некоторого набора финансовых показателей – характеристик устойчивости, полученных по результатам (постфактум) финансовой бухгалтерской отчетности, не отвечает современным требованиям к качеству управления современным предприятием в условиях предпринимательского риска и влияния непроизводственных затрат. На наш взгляд, остаются «за кадром» причинно – следственные связи финансовых показателей – характеристик экономической устойчивости с качеством стратегического планирования и последующей организации управления операционной деятельностью предприятия в контексте рентабельности всех привлеченных активов (ROA) в систему бизнес-процессов предприятия. Поэтому поиск новых концептуальных подходов к формированию контроллингового механизма и интегрального критерия оценки экономической устойчивости для современных процессно-ориентированных предприятий является актуальной задачей.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Разработке различных аспектов проблемы экономической устойчивости посвящены многие научные труды современных экономистов: Л. Абалкина, М. Абрютиной, И. Балабанова, П. Бунина, М. Буяновой, П. Гаглоева, С. Глазьева, А. Грачева, Б. Злобина, О. Иншакова, Л. Каспирова, Е. Коршуновой, В. Ковалева, В. Курченкова, Н. Лебедевой, В. Леонтьева, Л. Лившица, А. Малофеева, Г. Мерзликиной, Б. Райзберга, Е. Стояновой, Н. Тренева, А. Шеремета и т.д. Однако, еще не полностью сформирована единая методология формирования и трактовки содержания категории «экономическая устойчивость предприятия», требует уточнения система показателей характеризующих ее параметры с позиции оценки, диагностики, контроля и целенаправленного корректирующего воздействия.

**Цель исследования.** Рассмотрение основных подходов к определению категории «экономическая устойчивость предприятия» и её составляющих, в выработке авторской концепции решения задачи обеспечения и контроллинга экономической устойчивости процессно-ориентированного предприятия на основе модели цепочки создания бизнес-ценности предприятия.

**Изложение основного материала.** В настоящее время существует множество определений понятия «экономическая устойчивость предприятия». Наиболее цитируемые из

них представлены в таблице 1. На основе анализа литературы мы выделили следующие подходы к определению категории «экономическая устойчивость предприятия».

Таблица 1

**Подходы к определению понятия «экономическая устойчивость предприятия»**

Автор	Определение понятия
Сулейманова Ю.М. [1]	Экономическая устойчивость предприятия – это способность предприятия поддерживать определенный уровень значений экономических параметров, который обеспечивает его рентабельное функционирование и стабильное развитие, а также позволяет восстанавливать первоначальное или принимать новое равновесное состояние после прекращения действия возмущений внешней и внутренней сред в настоящем и прогнозируемом будущем
Борисов А.Б. [2]	Экономическая устойчивость предприятия – финансовое состояние предприятия, хозяйственная деятельность которого обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех его обязательств перед работниками, другими организациями, государством, благодаря достаточным доходам и соответствию доходов расходам
Рошин В.И. [3]	Экономическая устойчивость предприятия – состояние динамического развития хозяйствующего объекта, когда характеризующие его социально-экономические параметры при любых возмущениях внешней и внутренней сред сохраняют положение экономического равновесия
Брянцева И.В. [4]	Экономическая устойчивость – такое состояние предприятия, при котором характеризующие его социально-экономические параметры сохраняют исходное равновесие и находятся в заданных границах при воздействии внутренней и внешней среды
Олейник А.Б. [5]	Экономическая устойчивость предприятия – это способность предприятия восстанавливать первоначальное или принимать новое устойчивое состояние после прекращения действия возмущений внешней и внутренней сред
Никешин С.Н. [6]	Предприятие экономически устойчиво, если возможно найти оптимальное соотношение между всеми ее элементами, установить связи между ними, которые позволяют максимально долго поддерживать жизненно важные параметры на заданном уровне, эффективно противодействуя возмущающему воздействию внешней среды
Окладский П.В. [7]	Экономическая устойчивость – это динамическое соответствие (адекватность) параметров состояния системы (предприятия) состоянию внешней и внутренней среды, обеспечивающему его эффективное функционирование в условиях возмущающих воздействий
Зеткина О.В. [8]	Экономическая устойчивость предприятия – обеспечение рентабельной производственно-коммерческой деятельности за счет повышения эффективности использования производственных ресурсов и управления предприятием, обеспечение устойчивого финансового состояния за счет улучшения структуры активов, а также стабильного развития мощности предприятия и социального развития коллектива при самофинансировании в условиях динамично развивающейся внешней среды
Погостинская Н.Н., Погостинский Ю.А., Жамбекова Р.Л. [9]	Деятельность хозяйственной системы будет экономически устойчивой, если система соответствует сформированному результирующему вектору целей, а возможные неблагоприятные ситуации нейтрализуются адекватным откликом системы, за счет созданных ею запасов и резервов
Камаев В.Д. [10]	Экономическая устойчивость – это стабильность получения организацией доходов
Омельченко И.Н., Борисова Е.В. [11]	Организационно-экономическую устойчивость – это финансово-экономическая стабильность (устойчивость), а именно способность промышленного предприятия сохранять свою финансовую стабильность при постоянном изменении рыночной конъюнктуры путем совершенствования и целенаправленного развития его производственно-технической и организационной структуры методами логистико-ориентированного управления
Захарченко В.И. [12]	Экономическая устойчивость предприятия – это комплекс свойств организационной, инновационной, логистической, производственной, финансово-кредитной деятельности с учетом их взаимовлияния и взаимодействия
Бодров О.Г. [13]	Экономически устойчивыми становятся предприятия, которые в условиях неопределенности, нестабильности рынка в наибольшей степени обеспечивают современную организацию научно-воспроизводственной деятельности

1. Экономическая устойчивость предприятия как его финансовая устойчивость (примеры определения [1, 2, 10]). Представители подхода: Ю.М. Сулейманова, И.Н. Омельченко, Е.В. Борисова, В.Д. Камаев, Д.Г. Ковалев, Т.Г. Сухорукова, Э.М. Коротков, Н.А. Кульбака, Б.А. Райзберг, А.Д. Шеремет.

На наш взгляд, финансовая устойчивость является одним из основных компонентов экономической устойчивости предприятия, но отражает лишь одну сторону его устойчивого функционирования. В рамках данного подхода самофинансирование текущей деятельности предприятий выходит на первый план и обеспечивает его благополучную и успешную деятельность. Однако мы считаем, что устойчивость предприятия не ограничивается рамками его финансовой устойчивости.

2. Экономическая устойчивость предприятия как стабильность и надежность его финансово-хозяйственной деятельности; равновесное состояние предприятия как социально-экономической системы (примеры определения [3, 4]). Представители подхода: И.В. Брянцева, А.В. Каспиров, В.С. Митюшин, В.И. Рошин.

На наш взгляд, данный подход более корректен, чем первый, так как принимает во внимание как финансовую, так и хозяйственную деятельность предприятия. Однако его представители в какой-то степени отождествляют категории «экономическая устойчивость» и «экономическое равновесие», что нам кажется не совсем верным.

3. Экономическая устойчивость предприятия как его возможность сохранять текущее состояние функционирования, адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды; способность к поддержанию деятельности и развитию. Представители подхода: С.Н. Никешин, П.В. Окладский, Б.К. Злобин, В. Иоффе, И.А. Литвиненко, Г.С. Мерзликина, А.Б. Олейник, Э.А. Уткин, С.В. Чупров, Е.В. Шеврина (примеры определения [5, 6, 7]).

Представители данного подхода, рассматривая экономическую устойчивость предприятия с точки зрения теории систем, определяют ее как способность предприятия восстанавливать равновесие после прекращения действия возмущений. На наш взгляд, в рамках данного подхода подчеркиваются отличия экономической устойчивости предприятия от других смежных экономических категорий: в отличие от устойчивого развития она не является процессом, а в отличие от экономического равновесия – не является состоянием. Однако, с нашей точки зрения, данному подходу присущ недостаток: несколько непонятно, чем обеспечивается способность предприятия к функционированию и развитию, его финансово-хозяйственная деятельность уходит на второй план.

4. Экономическая устойчивость предприятия как поддержание определенного уровня значений качественных и количественных характеристик предприятия, при котором обеспечивается его рентабельное функционирование и стабильное развитие за счет эффективного использования ресурсов. Представители подхода: А.О. Каммаев, О.В. Зеткина (примеры определения [8, 9]).

Заметим, что данный подход, в отличие от предыдущих, выделяет условия, за счет которых обеспечивается экономическая устойчивость предприятия. На наш взгляд, недостатком этого подхода является то, что делается попытка использования для цели управления качественных характеристик (показателей), т.е. заведомо отвергается базовый принцип организационного управления «детерминированность»: то, что не имеет количественной оценки – управляться не может. Кроме того, на первое место выходит рентабельное функционирование предприятия, эффективность его деятельности, в то время как способность адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды остается на втором плане.

5. Экономическая устойчивость предприятия как комплекс свойств различных видов его деятельности с учетом их взаимовлияния и взаимодействия с целью сохранять свою финансовую стабильность при постоянном изменении рыночной конъюнктуры. Представители подхода: И.Н. Омельченко, Е.В. Борисова, В.И. Захарченко, О.Г. Бодров (примеры определения [11, 12, 13]).

На наш взгляд, данный подход более корректен, чем предыдущие, т.к. делается акцент на комплексном характере решения задачи обеспечения экономической устойчивости предприятия. Однако, рассматривая экономическую устойчивость предприятия как комплекс свойств различных видов его деятельности, делается уход от понимания, что сущность «вид деятельности» по определению не является бизнес – процессом и, следовательно, нет методологической основы для ответа на вопрос о сути «взаимовлияния и взаимодействия» различных видов деятельности предприятия «с целью сохранять свою финансовую стабильность при постоянном изменении рыночной конъюнктуры».

В контексте пятого подхода предлагается следующая трактовка понятия «экономическая устойчивость»: экономическая устойчивость как комплексное понятие в первую очередь зависит от грамотного управления предприятием в системе его бизнес – метрик управления [14] с целью обеспечения и сохранения динамики экономической добавленной стоимости EVA согласно условию:

$$\frac{d EVA}{dt} \geq 0 \quad (1)$$

Следует отметить, что условие (1) одновременно является и необходимым и достаточным условием обеспечения экономической устойчивости, поскольку необходимость обусловлена требованием наличия положительного спреда

$$\text{spread} = \text{ROA} - \text{WACC} > 0 \quad (2)$$

при достаточности такой величины привлеченного (инвестированного) капитала CE (Capital employed) по его стоимости WACC (Weighted Average Cost of Capital), чтобы в процессе операционного оборота активов спред был положительным.

Упомянутое выше понятие «грамотное управление предприятием» предлагается определить следующей формулой успешного менеджмента (цепочка причинно-следственных действий механизма обеспечения экономической устойчивости процессно-ориентированного предприятия): только высококвалифицированный и замотивированный персонал, использующий современный информационно-технологический ресурс (IT-ресурс) в своей операционной деятельности, способен реализовать эффективную систему управленческих и технологических бизнес-процессов взаимодействия с субъектами рынка (поставщиками, клиентами, конкурентами) по цепочке создания потребительской ценности, что в свою очередь обусловит устойчивое конкурентоспособное соотношение цена / качество продаваемых товаров (услуг) и в конечном итоге обеспечит желаемую (планируемую) динамику и величину прибыли на вложенный капитал собственников (акционеров, инвесторов) предприятия. Модель цепочки причинно-следственных действий механизма обеспечения и контроллинга экономической устойчивости процессно-ориентированного предприятия представлена на рис.1.

Следует указать, что в предлагаемой модели рис.1 суть контроллингового механизма (обратный поток причинно-следственных связей в системе бизнес-метрик управления предприятием) заключается в следующем: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «Клиенты / Рынок / Конкуренты», неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоках «Бизнес-процессы» и «IT-ресурс», а корни проблем с бизнес-процессами и IT-ресурсами находятся в блоке «Персонал».

Таким образом, на уровне предприятия можно выделить различные составляющие его экономической устойчивости, такие как: финансовая, рыночная (коммерческая), процессно-технологическая, процессно-организационная, информационно-ресурсная, кадровая и другие по мере детализации элементов модели рис.1.

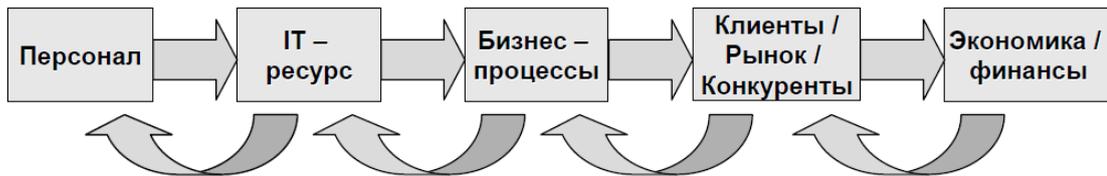


Рис.1. Модель цепочки причинно-следственных действий механизма обеспечения и контроллинга экономической устойчивости процессно-ориентированного предприятия (авторская модель)

Рассмотрим некоторые из составляющих более подробно:

- кадровая устойчивость предполагает вовлечение сотрудников предприятия в создание и поддержание высокого уровня организационной культуры, способствующего удержанию низкого уровня текучести кадров путем повышения уровня социальной обеспеченности сотрудников через механизм процессно-ориентированной системы мотивации по методу МВО (англ. Management by Objectives) – управление по целям;
- информационно-ресурсная устойчивость предприятия определяется оценкой информационных потребностей (качества и количества) по оперативному и достоверному сбору, обработке, визуализации, надежному хранению учетной и отчетно-аналитической информации в системе автоматизированного документооборота на каждом уровне пирамиды процессного менеджмента и в пределах каждого индивидуального управленческого бизнес – процесса руководителей предприятия во временных периодах управленческих циклов PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act»);
- процессно-технологическая устойчивость предприятия определяется стабильностью композиции и реализации его системы технологических бизнес-процессов (ТБП) цепочки (производственного цикла) создания бизнес-ценности (см. рис.2), технологической оснащенностью, оснащенностью средствами труда, налаженностью ресурсного и материального обеспечения при условии соблюдения принципа неразрывности материальной и операционной ответственности.

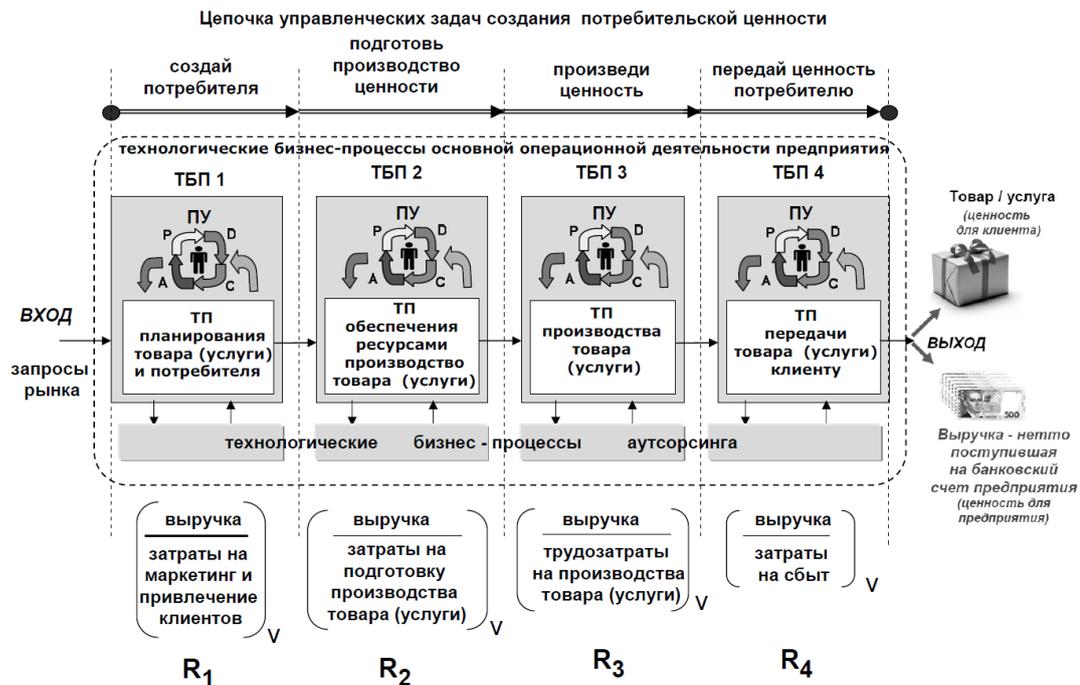


Рис.2. Модель системы технологических бизнес-процессов цепочки создания бизнес-ценности предприятия (авторская модель)

Проведенный в рамках модели рис.2 CVP-анализ оценки влияния процессно-технологической устойчивости на финансовую устойчивость позволяет утверждать, что наращивание экономического потенциала предприятия будет обеспечиваться, если выполняется условие:

$$\frac{dP}{dt} > \frac{dM}{dt} > \frac{dC}{dt} \text{ при условии } EVA > 0, \quad (3)$$

где  $P$  - прибыль от продаж;  $M$  - объем товарооборота (выручка);  $C$  - себестоимость (полная).

При этом в качестве показателя оценки процессно – технологической устойчивости предприятия предлагается коэффициент КПТУ в виде аддитивной свертки (см. рис.2):

$$КПТУ = a \cdot R_1 + b \cdot R_2 + c \cdot R_3 + d \cdot R_4, \quad (4)$$

где  $a$ ,  $b$ ,  $c$ ,  $d$  – соответственно весовые коэффициенты рентабельностей  $R$  соответствующих технологических бизнес-процессов цепочки создания бизнес-ценности предприятия;

- процессно-организационная (процессно-управленческая) устойчивость определяется стабильностью его системы управленческих бизнес-процессов (УБП) согласно пирамиде процессного менеджмента, в которой композиционные модели каждого УТБ и взаимосвязи между ними и релевантными по подчиненности ТБП созданы на основе соблюдения четырех базовых принципов построения организационных систем: «иерархичность», «детерминированность», «полнота и непротиворечивость», «синергетичность» [15];

- рыночная (коммерческая) устойчивость определяется уровнем деловой активности, конкурентоспособностью продукции компании, ее долей на рынке сбыта, маркетинговой стратегией, надежностью контрагентов;

- финансовая устойчивость характеризует состояние финансовых ресурсов предприятия, при котором обеспечивается стабильное снабжение предприятия производственными ресурсами, отсутствием просроченной задолженности, отсутствием излишка и нехватки финансовых ресурсов, достаточностью финансов для обновления производственных фондов.

Традиционно обеспечение и оценка финансовой устойчивости основывается на методе «бухгалтерского» CVP-анализа и идентифицируется такими ключевыми показателями как точка безубыточности, силы операционного рычага, запаса финансовой прочности. В связи с упомянутым традиционным методом «бухгалтерского» CVP-анализа необходимо обратить внимание на методологический недостаток такого подхода к оценке финансовой устойчивости. При классическом CVP-анализе эффективность измеряется «бухгалтерской» прибылью. Но бухгалтерская прибыль не показывает реальной эффективности деятельности компаний. При классическом CVP-анализе ищется ответ на вопрос: сколько надо заработать прибыли, чтобы бизнес был безубыточным. На наш взгляд, на современном этапе развития бизнеса предприятий гораздо более интересным является ответ на вопрос: сколько нужно заработать операционной прибыли, чтобы инвесторы (собственники) получили отдачи не меньше, чем, если бы они вложили средства в другие проекты (даже, например, под проценты банка). То есть оценка реальной финансовой устойчивости предприятия требует подсчета экономической прибыли, в основе которого лежит учет расходов на использованный в бизнесе капитал.

Исходя из этого, в контексте приведенного выше условия (1) вместо использования традиционной модели расчета «бухгалтерского» запаса финансовой устойчивости (см. рис.3) предлагается использовать модель (см. рис.4) расчета EVA – запаса финансовой устойчивости, который можно трактовать как запас экономической устойчивости (EVA – устойчивости в контексте условия (1). Другими словами, в этом случае с позиций экономической теории понятия «финансовая устойчивость» трансформируется в понятие

«EVA-устойчивость». Тогда в контексте модели цепочки причинно-следственных действий механизма обеспечения и контроллинга экономической устойчивости процессно-ориентированного предприятия (см. рис.1) имеет смысл говорить о «бизнес-устойчивости предприятия» как о комплексной динамической категории, которая связана с изменением характеристик системы бизнес-метрик предприятия во времени под влиянием изменений внешней бизнес-среды.

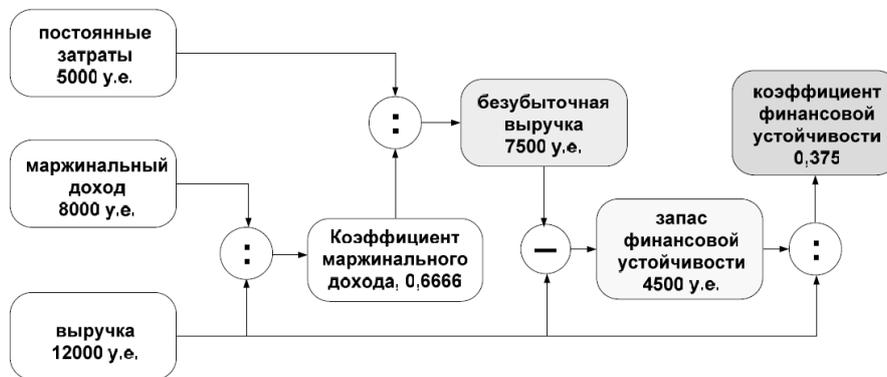


Рис.3. Модель расчета «бухгалтерского» запаса финансовой устойчивости

С учетом сказанного выше, для расчета интегрального уровня (показателя) бизнес-устойчивости предприятия и оценки ее границ предлагается рассчитывать каждую из составляющих видов устойчивости согласно модели рис.1 и ранжировать их по степени важности, так как каждая из сторон деятельности предприятия по-разному влияет на его общую EVA-устойчивость. Данный принцип расчета, по нашему мнению, позволит более оперативно управлять и реагировать на изменения внутренней и внешней бизнес-среды и предсказывать возможные состояния неустойчивости функционирования предприятия.

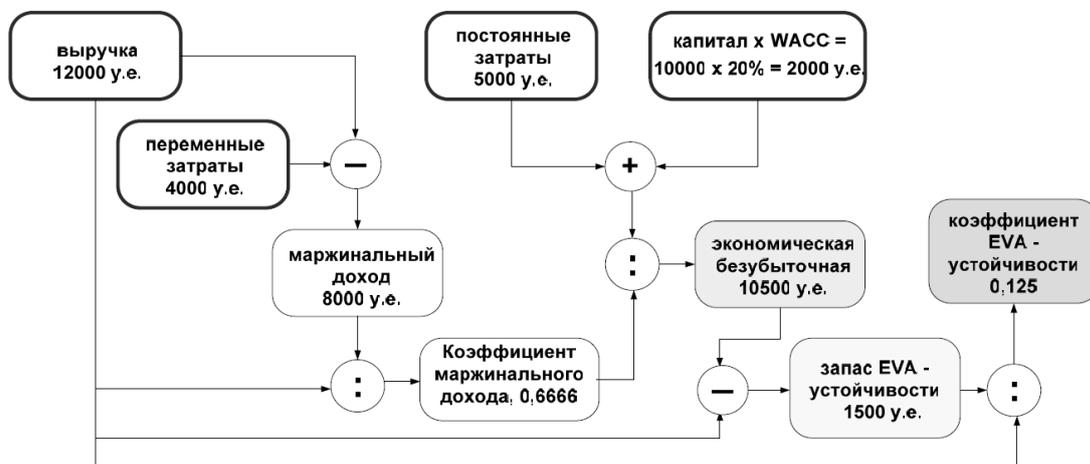


Рис.3. Модель расчета EVA-устойчивости

**Выводы.** Анализ существующих публикаций показывает, что до настоящего времени не выработано единого подхода к определению категории «экономическая устойчивость предприятия». Научная новизна полученных результатов состоит в том, что предложен новый научно-методический подход к созданию механизма обеспечения и контроллинга экономической устойчивости процессно-ориентированного предприятия на основе концепции «бизнес-устойчивости предприятия», сущность которой сводится к комплексной динамической оценке изменений во времени характеристик системы бизнес-метрик предприятия под влиянием изменений внешней бизнес-среды. Перспектива дальнейших

исследований связана с решением задачи комплексной оценки влияния бизнес-устойчивости каждого вида операционной деятельности процессно-ориентированного предприятия на его общую EVA-устойчивость.

### Литература

1. Сулейманова Ю.М. Экономическая устойчивость предприятия: понятие и особенности // Ю.М. Сулейманова. - Общество: политика, экономика, право.- 2012.- № 3.- С.53 – 56.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М., 2003.
3. Роцин В.И. Экономическая устойчивость предприятий и реализация их экономических интересов: авто-реф. дис. ... канд. экон. наук. Чебоксары, 2000.[Электронный ресурс]. URL: <http://www.dissercat.com/content/ekonomicheskaya-ustoichivost-predpriyatii-i-realizatsiya-ikh-ekonomicheskikh-interesov> (дата обращения: 17.06.2016).
4. Брянцева И.В. Экономическая устойчивость предприятия: сущность, оценка, управление: уч. пособие / И.В. Брянцева. - Хабаровск: Хабаровский гос. технический ун-ет, 2007. – 150 с.
5. Олейник А.Б. Экономическая устойчивость предприятия в современных условиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2012. [Электронный ресурс]. URL: [www.dissercat.com/content/ekonomicheskaya-ustoichivost-predpriyatiya-v-sovremennykh-usloviyakh](http://www.dissercat.com/content/ekonomicheskaya-ustoichivost-predpriyatiya-v-sovremennykh-usloviyakh) (дата обращения: 17.06.2016).
6. Никешин С.Н. Предприятие и переходная экономика (некот. асп.). СПб.: СПбГИЭА, 2006. 108 с.
7. Окладский П.В. Соотношение понятий экономической несостоятельности и устойчивости предприятий / П.В.Окладский // Лесной журнал. –2010. –№ 5–. – С. 176–80.
8. Зеткина О.В. Об управлении устойчивостью предприятия. М., 2003.
9. Погостинская Н.Н. Информационно-аналитическое обеспечение предпринимательской деятельности: учебник / Н.Н.Погостинская, Ю.А. Погостинский, Р.Л. Жамбекова. – Нальчик: Эльбрус – 2008. – 350с.
10. Камаев В.Д. Экономика и бизнес (теория и практика предпринимательства): учебное пособие / В.Д. Камаев. – М.: Экономика, 2008. –200 с.
11. Омельченко И.Н. Финансово-экономическая стабильность как составная часть организационно-экономической устойчивости предприятий / И.Н. Омельченко, Е.В. Борисова // Вестник машиностроения. – 2007. – № 4. – С. 64.
12. Захарченко В.И. Экономическая устойчивость предприятия в переходной экономике / В.И. Захарченко // Машиностроитель. – 2002. –№ 1. – С. 9–15
13. Бодров О.Г. Экономическая свобода и устойчивость предприятия: учебное пособие / О.Г. Бодров. – Казань: Таглитат, 2008. – 180с.
14. Тупкало В.Н. Методика синтеза системы сбалансированных показателей оценки достижимости бизнес-целей управления предприятием / С.В.Тупкало, В.Н.Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ, 2008. - Вип.1(5). - С.109 - 114.
15. Тупкало В.Н. Метод синтеза пирамиды процессного менеджмента предприятия / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи обробки інформації: зб. наук. пр. – Харків: ХУ ПС, 2010. - Вип. 8 (89). - С. 165-173.

**Тупкало Віталій Миколайович, Колошко Ігор Володимирович. Концептуальний підхід до забезпечення та контролінгу економічної стійкості процесно-орієнтованого підприємства.** Розглянуто концептуальний підхід до вирішення завдання забезпечення та контролінгу економічної стійкості процесно-орієнтованого підприємства на основі моделі його ланцюжка створення бізнес-цінності.

**Ключові слова:** економічна стійкість, процесно-орієнтоване підприємство, ланцюжок створення бізнес-цінності.

**Tupkalo Vitaliy, Koloshko Igor. Conceptual Approach to Controlling security and economic stability of a process-oriented enterprise.** Conceptual approach to the task of ensuring economic stability and controlling process-oriented enterprise based on the model of its chain of business-values.

**Keywords:** economic sustainability, process-oriented enterprise, the creation of a chain of business-values.