

АНАЛИЗ ОПЕРАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Е. А. Тихомиров

Ресурсный центр универсального дизайна и реабилитационных технологий,
Москва, Россия

В статье рассматривается стратегическая и операционная устойчивость организации, а также представлен методический подход к анализу деловой устойчивости компании. Автором вводится показатель деловой устойчивости, позволяющий осуществлять мониторинг операционной устойчивости организаций исходя из получаемых доходов, а также себестоимости продуктов (услуг). Предложена методика расчета показателя деловой устойчивости с помощью данных, приведенных в форме № П-5 (м) статистической отчетности. На основе показателя деловой устойчивости анализируется ее эластичность как отношение коэффициентов деловой устойчивости текущего и предыдущего периодов. Показано, что если это отношение больше единицы, то устойчивость развития предприятия возрастает, если равно единице, то она сохраняется, если меньше единицы, то устойчивость снижается и требуются управленческие решения, позволяющие ее повысить. Также определены факторы, влияющие на деловую устойчивость, в том числе фонд оплаты труда, который должен сохраняться и увеличиваться при оптимизации других затрат.

Ключевые слова: стратегическая устойчивость организации, операционная устойчивость организации, деловая устойчивость организации, устойчивое развитие организации, эластичность деловой устойчивости развития организации.

ANALYZING OPERATIONAL SUSTAINABILITY OF ORGANIZATION

Evgeniy A. Tikhomirov

Universal design and assistive technology resource center,
Moscow, Russia

The article studies strategic and operational sustainability of organization and provides methodological approach to analyzing of company business sustainability. The author introduces index of business sustainability, which allows us to monitor operational sustainability of organizations on the basis of income and product (service) cost. Methodology of calculating the index of business sustainability with the help of data given in Form P-5 (m) of statistic reporting was provided. On the basis of business sustainability index its flexibility can be analyzed as the correlation of business sustainability index of the current and previous periods. It is shown that in case this correlation exceeds 1, sustainability of enterprise development rises, if it is 1, then sustainability of enterprise development maintains and if it is lower than 1, sustainability of enterprise development drops and managerial solutions are required to raise sustainability of enterprise development. At the same time factors affecting business sustainability were identified, including the remuneration fund, which should be retained and increased in case of other cost optimization.

Keywords: strategic sustainability of organization, operational sustainability of organization, business sustainability of organization, sustainable development of organization, flexibility of business sustainability of organization development.

Управление устойчивым развитием организаций является ключевой управленческой деятельностью в условиях цифровой трансформации экономики, с одной стороны, и мировых кризисов, связанных с пандемией, падением цен на энергоносители, военными конфликтами и пр., – с другой.

Поиск эффективной траектории развития организации в постоянно меняющейся внешней среде осуществляется на основе оценки стратегической и операционной устойчивости.

Стратегическая устойчивость – развитие организации согласно заданной стратегии в течение длительного периода, на протяжении которого осуществляется стабильное улучшение ее как финансовых, так и нефинансовых показателей [4].

Операционная устойчивость – развитие организации, анализ которого осуществляется за конкретный недлительный временной период. Как правило, в качестве периода анализа выбирается квартал или полугодие.

Анализ стратегической устойчивости осуществляется на основе логики, заложенной в концепции сбалансированной системы показателей, предполагающей диагностику организации исходя из финансовой и нефинансовых перспектив (клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие) [2].

Для оценки стратегической устойчивости с помощью финансовых показателей используются показатели финансовой устойчивости, обеспеченности, денежного покрытия, рентабельности и др.

В качестве нефинансовых направлений анализа устойчивости можно выделить технологическую, социальную, экологическую устойчивость. Для каждого направления существует большое количество показателей, таких как коэффициент трудового участия, коэффициент обучения сотрудников, коэффициент интенсивности выбросов и др.

Анализ операционной устойчивости основан на использовании показателей деятельности предприятий, исследовании факторов их изменения, выявлении взаимосвязей между ними.

Для оценки операционной устойчивости предприятий используется коэффициент деловой устойчивости, показывающий отношение выручки, полученной за конкретный период производства продукции,

к себестоимости отгруженной продукции. Коэффициент деловой устойчивости рассчитывается по формуле

$$K_{\text{дy}} = \frac{OT - \Delta ДЗ}{C},$$

где $K_{\text{дy}}$ – коэффициент деловой устойчивости;

ОТ – объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами (без НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей). Значения данного показателя принимаются в расчет по строке 01 раздела 1 «Общие экономические показатели» формы № П-5 (м) статистической отчетности;

ΔДЗ – изменение дебиторской задолженности покупателей и заказчиков за товары, работы, услуги [1]. Значения данного показателя принимаются в расчет по строке 06 раздела 1 «Общие экономические показатели» формы № П-5 (м) статистической отчетности и сравниваются с предыдущим периодом для расчета выручки текущего периода, так как отгрузка товаров может осуществляться без оплаты, что приведет к увеличению дебиторской задолженности;

С – себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг. Значения данного показателя принимаются в расчет по строке 15 раздела 1 «Общие экономические показатели» формы № П-5 (м) статистической отчетности.

Коэффициент деловой устойчивости рассчитывается по представленной формуле, так как именно вышеописанные показатели, представленные в форме № П-5 (м) статистической отчетности предприятий, характеризуют результаты производственной деятельности предприятия за отчетный период и не учитывают платежи за предыдущие периоды или доходы будущих периодов.

Оценка операционной устойчивости осуществляется с использованием анализа эластичности коэффициента деловой устойчивости. Для этого сравниваются

значения коэффициента деловой устойчивости текущего и предыдущего периодов.

Коэффициент деловой устойчивости текущего периода рассчитывается по формуле

$$K_{\text{ду}_{\text{т.п}}} = \frac{\text{ОТ}_{\text{т.п}} - \Delta\text{ДЗ}_{\text{т.п}}}{C_{\text{т.п}}},$$

где $K_{\text{ду}_{\text{т.п}}}$ – коэффициент деловой устойчивости текущего периода;

$\text{ОТ}_{\text{т.п}}$ – объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами за текущий период;

$\Delta\text{ДЗ}_{\text{т.п}}$ – дебиторская задолженность покупателей и заказчиков за товары, работы, услуги за текущий период;

$C_{\text{т.п}}$ – себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг за текущий период.

Коэффициент деловой устойчивости предыдущего периода рассчитывается по формуле

$$K_{\text{ду}_{\text{п.п}}} = \frac{\text{ОТ}_{\text{п.п}} - \Delta\text{ДЗ}_{\text{п.п}}}{C_{\text{п.п}}},$$

где $K_{\text{ду}_{\text{п.п}}}$ – коэффициент деловой устойчивости предыдущего периода;

$\text{ОТ}_{\text{п.п}}$ – объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами за предыдущий период;

$\Delta\text{ДЗ}_{\text{п.п}}$ – дебиторская задолженность покупателей и заказчиков за товары, работы, услуги за предыдущий период;

$C_{\text{п.п}}$ – себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг за предыдущий период.

Эластичность деловой устойчивости развития предприятий ($K_{\text{эду}}$) определяется соотношением коэффициентов деловой устойчивости за текущий и предыдущий периоды по формуле

$$K_{\text{эду}} = \frac{K_{\text{ду}_{\text{т.п}}}}{K_{\text{ду}_{\text{п.п}}}}.$$

Применение эластичности деловой устойчивости развития предприятий для оценки состояния предприятий позволяет сделать следующие выводы:

1. Если $K_{\text{эду}} = K_{\text{ду}_{\text{т.п}}} / K_{\text{ду}_{\text{п.п}}} > 1$, то устойчивость развития предприятия возрастает, поскольку коэффициент деловой устойчивости за текущий период вырос по сравнению с предыдущим периодом.

2. Если $K_{\text{эду}} = K_{\text{ду}_{\text{т.п}}} / K_{\text{ду}_{\text{п.п}}} = 1$, то устойчивость развития предприятия сохраняется, поскольку коэффициент деловой устойчивости за текущий период не изменился по сравнению с предыдущим периодом.

3. Если $K_{\text{эду}} = K_{\text{ду}_{\text{т.п}}} / K_{\text{ду}_{\text{п.п}}} < 1$, то устойчивость развития предприятия снижается, поскольку коэффициент деловой устойчивости за текущий период снизился по сравнению с предыдущим периодом.

Сохранение или рост устойчивости развития предприятия (варианты 1 и 2 эластичности деловой устойчивости развития) означает, что оно способно самостоятельно функционировать и развиваться.

Снижение устойчивости развития предприятия (вариант 3 эластичности деловой устойчивости развития) может потребовать дополнительного анализа основных причин, таких как:

1) снижение объема отгруженных товаров собственного производства, что вызывается внешними (снижением заказов покупателей) или внутренними (снижением отдачи производственных мощностей) факторами;

2) рост дебиторской задолженности в связи с увеличением сроков оплаты продукции вследствие снижения платежеспособности покупателей продукции, а также необоснованными условиями договоров с ними;

3) рост себестоимости отгруженной продукции вследствие увеличения расходов на сырье, материалы, электроэнергию, фонд оплаты труда (ФОТ); возникновения

дополнительных непредвиденных расходов и т. п.

Особого внимания в условиях пандемии требует сохранение производства товаров первой необходимости и социально-значимых. Оценка социальной устойчивости предприятия с позиций сохранения или увеличения ФОТ сотрудников является одним из важных направлений анализа показателя деловой устойчивости. Для этого в себестоимости выделяется фонд оплаты труда и проводится анализ его динамики:

$$K_{\text{ду}} = \frac{\text{ФОТ} - \Delta \text{ДЗ}}{\text{ФОТ} + \text{другие затраты}}.$$

Увеличение размера ФОТ, сохраняющее устойчивое развитие предприятия, связано с одновременным действием ряда факторов:

- 1) сокращением других затрат в себестоимости продукции и одновременным сохранением объемов отгружаемой продукции и дебиторской задолженности;
- 2) увеличением объемов отгружаемой продукции и одновременным сохранением размера других затрат в себестоимости продукции и дебиторской задолженности;
- 3) сокращением дебиторской задолженности, сохранением объемов отгружаемой продукции и размера других затрат в себестоимости продукции.

Во всех остальных случаях увеличение размера ФОТ ведет к снижению операционной устойчивости предприятия.

Многие экономисты и бизнес-аналитики утверждают, что любой компании необходимо снижать затраты, особенно постоянные. При этом заработная плата может составлять достаточно высокий процент от общего объема затрат. Причем большая часть ФОТ относится к постоянным затратам. К переменным можно отнести только бонусы или премию сотрудников, которые рассчитываются как процент от продаж или прибыли в зависимости от выбранной системы материальной мотивации. Например, для сотрудников отдела продаж устанавливают процент от продаж,

так как они отвечают за рост продаж, а не за оптимизацию деятельности. Мотивация руководства может быть привязана к прибыли, так как на них лежит ответственность за эффективную организацию деятельности, обеспечивающую прибыль и прирост чистого денежного потока.

Анализируя предложенный показатель, на первый взгляд мы получаем некое разногласие – выручка должна расти, но и затраты также должны расти. Однако в данном показателе речь идет именно о заработной плате. Ее рост предполагает достойную оплату труда квалифицированных специалистов и расширение рабочих мест. Устойчивое развитие организации должно приводить к росту заработной платы и увеличению рабочих мест. Доказательством этому является цикл Э. Деминга, предложенный еще в середине двадцатого столетия.

Э. Деминг в ходе анализа эффективности бизнес-процессов компаний сформулировал 14 принципов, которые актуальны и в настоящее время. Он утверждал, что эффективное функционирование организации не может приводить к сокращению сотрудников [7]. Если компания развивается, то она должна увеличивать долю рынка, выходить на новые рынки, наращивать объемы производства и продаж, что приведет к увеличению рабочих мест.

Рассмотрим пример расчета показателя деловой устойчивости организации. Пусть за текущий период были получены следующие данные:

$\text{ФОТ}_{\text{т.п}} = 32\,000\,000$ рублей;

$\Delta \text{ДЗ}_{\text{т.п}} = 3\,000\,000$ рублей;

$\text{С}_{\text{т.п}} = 27\,000\,000$ рублей.

Рассчитаем коэффициент деловой устойчивости текущего периода:

$$K_{\text{ду}_{\text{т.п}}} = (32\,000\,000 - 3\,000\,000) / 27\,000\,000 = 1,074.$$

За предыдущий период получены следующие данные:

$\text{ФОТ}_{\text{п.п}} = 34\,000\,000$ рублей;

$\Delta \text{ДЗ}_{\text{п.п}} = 2\,500\,000$ рублей;

$\text{С}_{\text{п.п}} = 28\,000\,000$ рублей.

Рассчитаем коэффициент деловой устойчивости предыдущего периода:

$$K_{\text{ду,п.п}} = (34\,000\,000 - 2\,500\,000) / 28\,000\,000 = 1,125.$$

Далее рассчитаем эластичность деловой устойчивости:

$$K_{\text{эду}} = 1,074 / 1,125 = 0,95.$$

Коэффициент эластичности деловой устойчивости меньше единицы, что показывает снижение операционной устойчивости организации, поэтому требуются решения, направленные на ее повышение. Соответственно, анализируя факторы, мы видим, что снизилась отгрузка товаров и при этом возросла дебиторская задолжен-

ность. Следовательно, нужно увеличивать объемы реализации продукции и работать с дебиторской задолженностью (сокращать период отсрочки платежа, требовать своевременной оплаты и т. д.).

Таким образом, с помощью показателя деловой устойчивости можно проанализировать операционную устойчивость и разработать управленческие решения, направленные на рост выручки, реального денежного потока и оптимизацию затрат при сохранении или даже увеличении фонда оплаты труда сотрудников организации, которые были и остаются ключевым ресурсом деятельности любой компании.

Список литературы

1. Исаченко М. Б. Управление дебиторской задолженностью и разработка кредитной политики компании // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 12-2. – С. 123–126.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : Олимп-Бизнес, 2014.
3. Ляндау Ю. В., Таспенова Г. А. Технологии оценки и управления стоимостью компании // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 5. – № 5. – С. 15–19.
4. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А., Попова Е. В. Модель интеграции финансового контура в стратегию организации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 3 (111). – С. 73–82.
5. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 116–123.
6. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А., Трохов А. А. Моделирование владельческого управления бизнесом с учетом рисков экономической безопасности (на примере торговой деятельности) // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 1 (97). – С. 123–131.
7. Нив Г. О. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. – М. : Альпина Паблишер, 2017.

References

1. Isachenko M. B. Upravlenie debitorskoy zadolzhennostyu i razrabotka kreditnoy politiki kompanii [Managing Accounts Receivable and Developing Credit Policy of the Company]. *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniya* [Progress of Modern Natural Science], 2014, No. 12-2, pp. 123–126. (In Russ.).
2. Kaplan R. S., Norton D. P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [Balanced System of Indices. From Strategy to Action]. Moscow, Olymp-Business, 2014. (In Russ.).

3. Lyandau Yu. V., Taspenova G. A. Tekhnologii otsenki i upravleniya stoimostyu kompanii [Technologies of Assessment and Managing the Company Value]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Challenges, Solutions], 2017, Vol. 5, No. 5, pp. 15–19. (In Russ.).
4. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A., Popova E. V. Model integratsii finansovogo kontura v strategiyu organizatsii [The Model of Integrating Finance Contour in Organization Strategy]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 3 (111), pp. 73–82. (In Russ.).
5. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Formirovanie sistemy tsifrovogo upravleniya organizatsiey [Developing the System of Digital Organization Management]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 116–123. (In Russ.).
6. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A., Trokhov A. A. Modelirovanie vladelcheskogo upravleniya biznesom s uchetom riskov ekonomicheskoy bezopasnosti (na primere trgovoy deyatel'nosti) [Modeling Proprietor Business Management with Regard to Risks of Economic Security (illustrated by trade activity)]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 1 (97), pp. 123–131. (In Russ.).
7. Niv G. O. Organizatsiya kak sistema. Printsipy postroeniya ustoychivogo biznesa Edvardsa Deminga [Organization as a System. Principles of Building Sustainable Business by Edward Deming]. Moscow, Alpina Publisher, 2017. (In Russ.).

Сведения об авторе

Евгений Александрович Тихомиров
кандидат военных наук, председатель
научно-технического совета
ФГАУ «РЦУД и РТ».
Адрес: ФГАУ «Ресурсный центр
универсального дизайна
и реабилитационных технологий»,
117452, Москва, ул. Азовская, д. 39, корп. 1.
E-mail: info@rcud-rt.ru

Information about the author

Evgeniy A. Tikhomirov
PhD, Chairman Scientific and Technical
Council of the Universal design and assistive
technology resource center.
Address: Universal design and assistive
technology resource center, 1 building,
39 Azovskaya Str., Moscow, 117452,
Russian Federation.
E-mail: info@rcud-rt.ru