

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ПРОЯВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ
В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS
OF THE ACTION OF ECONOMIC TURBULENCE
IN THE MARKET ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE**

В.В. ПОЛИТИ
V.V. POLITI

(Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет)
(Moscow State University of Civil Engineering (National Research University))
E-mail: politivv@mgsu.ru

Феномен экономической турбулентности является новой реальностью, в условиях которой вынуждены развивать свою деятельность производственные компании, в том числе и текстильные предприятия. В статье исследуются аспекты и уровни проявления экономической турбулентности от глобальной рыночной среды до отдельной компании; обосновывается необходимость использования новых подходов к разработке стратегического механизма оповещения и адаптации в периоды прохождения зон экономической турбулентности.

The phenomenon of economic turbulence is the new reality in which forced to develop their company's activities, including textile enterprises. The article examines the aspects of economic turbulence from the global market environment to the level of individual manufacturing companies; the necessity of using new approaches to the development of a strategic alert mechanism and adaptation in periods of passing zones of economic turbulence.

Ключевые слова: экономическая турбулентность, риск, неопределенность, адаптация, стратегический подход, точки роста.

Keywords: economic turbulence, risk, uncertainty, adaptation, strategic approach, growth point.

Классическое, равномерно-маятниковое движение экономики от подъема к спаду и обратно по существу уже является только лишь хрестоматийным примером. Если следовать законам циклического развития, то после глобального финансового кризиса должен наступить экономический подъем (график сглаженной синусоиды) [1], [6]. Однако многие страны фактически вновь вернулись в предшествующую фазу развития, то есть вступили в полосу рецессии. Вероятно, и сам термин "рецессия" сейчас требует нового осмысления. Традиционная логика и последовательность развития большинства экономических процессов

нарушены скачкообразными изменениями на глобальных рынках и доминирующих на них игроков, социально-экологическим кризисом, сильной дифференциацией в институциональном развитии субъектов хозяйствования и отраслей, неоднородностью экономического пространства [1]. Все это в целом порождает непредсказуемое, хаотичное, внезапно вихревое состояние глобальной экономической среды, подходящее под описание феномена турбулентности (от лат. "turbulentus" – беспорядочный).

В самом общем виде под турбулентностью понимается явление самоорганиза-

ции, в результате которого происходят регулярные (периодические) или хаотические переходы от беспорядка и обратно [6]. Вряд ли можно согласиться с мнением, что "...все времена "турбулентны", так как содержат разнонаправленные векторы силовых воздействий". Например, биполярному миру действие экономической турбулентности было неведомо, так как политико-экономические процессы были в относительной степени контролируемы и прогнозируемы, характеризовались цикличностью, то есть повторяемостью и регулярностью этих циклов. Автор полагает, что порождающей силой экономической турбулентности является усиливающаяся глобализация экономического пространства. Вероятность резких и неожиданных колебаний становится новой экономической реальностью. Производственные предприятия являются наиболее уязвимыми в периоды прохождения так называемых зон турбулентности, так как обладают слабой технологической гибкостью, особенно предприятия с длительным производственным циклом.

На основании анализа течения глобальных экономических процессов можно выделить главные характеристики экономической турбулентности – это высокая скорость изменения ситуации и отсутствие периодов реабилитации, приводящие к повторному прохождению зон турбулентности. Автор предлагает выделить следующие признаки резкого перехода от ламинарного течения экономических процессов к неупорядоченному, случайному движению, то есть турбулентному:

- значительное увеличение количества разноскоростных финансовых, материальных и информационных потоков и усложнение их взаимодействия;

- увеличение интенсивности взаимодействия элементов (агентов) экономической системы под усилением контроля (давления) институциональной среды;

- резкое увеличение числа возбуждений политико-экономической системы, приводящее к нарушению равновесия и к увеличению степени неравновесности.

По мнению многих исследователей, турбулентное состояние экономической

системы обусловлено наличием временных лагов в темпах протекания взаимосвязанных процессов, таких как спрос и предложение, производство и потребление, сбережение и инвестирование [3]. Турбулентность, проявлениями которой являются неопределенность, риск и хаос, в настоящее время является типичным состоянием отраслей реального сектора экономики страны. Проблема выживаемости российских производственных компаний, в условиях турбулентности глобальной экономической среды, зависит от готовности менеджеров диагностировать цепочки всех изменений, происходящих в данной среде и выявлять их взаимосвязи [4].

Американские эксперты по глобальным стратегиям управления, практики Дж.А. Каслионе и Ф.Котлер, в период возникновения предпосылок кризиса предлагают использовать подход "Хаотикс-стратегия" ("Chaotics"), обеспечивающий диагностику предпосылок возникновения турбулентности, позволяющий предсказывать ситуации, в которых могут выявиться как уязвимые места компании, так и объективные возможности, точки роста. Кроме того, подход "Хаотикс-менеджмент" позволяет разработать мероприятия, позволяющие обеспечить прибыльность компаний в долгосрочной перспективе. Результат такого подхода – это обеспечение устойчивого развития бизнеса (Business Enterprise Sustainability) [5]. Акцентируется внимание на следующей проблематике, что разработка и адаптация новой стратегии происходит в спокойные, стабильные периоды, в результате чего компании оказываются не готовыми к внезапному проявлению турбулентности, когда последняя наступает. Поэтому компаниям следует отказаться от разработки классических вариантов стратегического развития, ориентированных только на два сценария ("рост и спад"), непрерывно адаптируя стратегии к многовариантным условиям бизнес-среды или отказываясь от них, если это диктуют обстоятельства.

Рассмотрим сравнительную характеристику стратегических подходов (табл. 1).

Таблица 1

Вид стратегического подхода/ периоды	I этап Вхождение в зону турбулентности	II этап Противостояние действию турбулентности	III этап Выход из зоны турбулентности
Классический подход	- чрезмерно оптимистиче- ский подход к ведению бизнеса; - минимизация потенци- ального турбулентного по- тока; снижение опасений работника; - разработка выжидатель- ного подхода до внесения структурных изменений	- агрессивные меры по сниже- нию затрат по всем направле- ниям, в том числе сокращения персонала; - отмена новых проектов; - отказ от проведения исследо- ваний по новым продуктам и их вывода на рынок; - отмена сделок приобретения	- компенсация ошибок про- шлых периодов, разукрупне- ние в целях повышения при- быльности; - попытки перестроить бизнес, в том числе поднять мораль- ный дух работников, клиентов и других заинтересованных сторон
Новый под- ход "хаотикс- стратегия"	- использование новых стратегических подходов в ключевых службах и ос- новных видах деятельно- сти; - защита профильного биз- неса и ключевых рынков; - последующий уверенный рост за счет более слабых, менее подготовленных конкурентов	- наращивание собственной ре- сурсной базы; - привлечение стратегических партнеров для повышения ве- роятности успеха; - приобретение бизнеса конку- рентов, поиск новых талантли- вых сотрудников и ресурсов; - обеспечение и укрепление бизнеса, дающего основную долю роста	- поддержание заданных тем- пов стабильного и уверенного роста; - продуманное и взвешенное движение, нацеленное на рост на фоне слабой конкурентной среды

В период высокой турбулентности залогом выживания большинства компаний является классическая схема оптимизации расходов, направленная, в первую очередь, на удержание персонала при сокращении заработной платы, сокращении финансирования новых разработок, снижения расходов на маркетинговые исследования и рекламные акции. Однако это – высоко рискованные действия, которые могут привести к потере собственных рыночных (конкурентных) преимуществ, так как в периоды высокой турбулентности экономической среды идет обострение конкурентной

борьбы и нельзя значительно сокращать маркетинговые расходы.

Модель управления, учитывающая внезапно возникающий фактор неустойчивости, является новой системой, включающей группу стратегических принципов, помогающих бизнесу перейти к новой реальности и получения прибыли в долгосрочном периоде независимо от состояния экономической среды. Разработка стратегии в новых условиях, обеспечивающая устойчивое развитие бизнеса, должна включать восемь последовательных этапов (табл. 2 – основные этапы разработки системы управления на основе "Хаотикс-менеджмента").

Таблица 2

№ этапа/задачи	содержание	примечание
Цель - Обеспечение устойчивого развития бизнеса		
1 этап	Разработка системы заблаговременного предупреждения.	отслеживание потоков разнонаправленных рыночных сигналов
2 этап	Построение ключевых сценариев и стратегий	-
3 этап	Выбор приоритетных ключевых сценариев и стратегий	корректировка показателей бизнес-плана
4 этап	Внедрение системы стратегического поведения	учет фактора неустойчивости в системе управления
5 этап	Внедрение стратегических моделей поведения	учет фактора неустойчивости в системе маркетинга
6 этап	Увеличение количества заинтересованных сторон	-
7 этап	Выравнивание/ кардинальное изменение структуры организации	-
8 этап	Сокращение периодов стратегического планирования и исполнения сценариев	разработка многовариантных сценариев развития ситуации

Примечание: Источник: адаптировано автором на основе [5], [6].

ВЫВОДЫ

Таким образом, под турбулентностью экономической среды следует понимать особое состояние, которое характеризуется внезапностью изменений в устойчивых характеристиках этой среды, высокой скоростью протекания различных процессов, и неготовностью менеджеров предприятий к этим изменениям. Феномен экономической турбулентности является новой реальностью, в условиях которой вынуждены развивать свою деятельность производственные предприятия. Для того чтобы использовать турбулентность как "бизнес-рычаг", необходимо разработать и внедрить новую систему менеджмента, позволяющую оповещать компанию о вхождении в зону турбулентности, распознавая как слабые стороны, так и объективные точки роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Журавлева Г.П., Манохина Н.В. Новые правила игры в условиях экономической турбулентности // Вестник Саратовского гос. социально-эконом. ун-та. – 2013, №5 (49). С.23...28.
2. Иванова Л.Н., Терская Г.А. Точки роста и драйверы роста: к вопросу о содержании понятий // ИИС. – 2015, №2.
3. Бурлачков В. Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты // Вопросы экономики. – 2009, №11. С.90...97.
4. Лукманова И.Г., Нежникова Е.В. Развитие и совершенствование интегрированной системы менеджмента // Вестник МГСУ. – 2014, № 6. С.158...164.
5. Kotler, Philip. *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence* / Philip Kotler and John Coslione. – 15 ted. Режим доступа: <http://performance.ey.com/2010/06/24/chaotics@-the-business-of-managing-and-marketing-in-the-age-of-turbulence/> (дата обращения 18.01.2017).
6. Нежникова Е.В., Чаруева М.В., Папельнюк О.В. Микроэкономика / Под ред. проф. Лукмановой И.Г. – М.: Изд-во АСВ, 2013.

7. Anderson Philip, Tushman Michael L. *Organizational environments and industry exit: the effects of uncertainty, munificence and complexity* // *Industrial and corporate change*- Publisher Oxford University Press. – V.1, №3, 2001. P. 675.

8. Saano B.K., Tone K. *Non-parametric measurement of economies of scale and scope in non-competitive environment with price uncertainty*// OMEGA. - Publisher Elsevier Science Publishing Company, Inc. – V. 41, №1, 2013. P.97...111.

REFERENCES

1. Zhuravleva G.P., Manohina N.V. *Novye pravila igry v usloviyah jekonomicheskoy turbulentsi* // *Vestnik Saratovskogo gos. social'no-jekonom. un-ta.* – 2013, №5 (49). S.23...28.
2. Ivanova L.N., Terskaja G.A. *Tochki rosta i drajvery rosta: k voprosu o sodержanii ponjatij* // *IIS.* – 2015, №2.
3. Burlachkov V. *Turbulentnost' jekonomicheskikh processov: teoreticheskie aspekty* // *Voprosy jekonomiki.* – 2009, №11. S.90...97.
4. Lukmanova I.G., Nezhnikova E.V. *Razvitie i sovershenstvovanie integrirovannoj sistemy menedzhmenta* // *Vestnik MGSU.* – 2014, № 6. S.158...164.
5. Kotler, Philip. *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence* / Philip Kotler and John Coslione. – 15 ted. Режим доступа: <http://performance.ey.com/2010/06/24/chaotics@-the-business-of-managing-and-marketing-in-the-age-of-turbulence/> (data obrashhenija 18.01.2017).
6. Nezhnikova E.V., Charueva M.V., Papelnjuk O.V. *Mikroekonomika* / Pod red. prof. Lukmanovoj I.G. – M.: Izd-vo ASV, 2013.
7. Anderson Philip, Tushman Michael L. *Organizational environments and industry exit: the effects of uncertainty, munificence and complexity* // *Industrial and corporate change*- Publisher Oxford University Press. – V.1, №3, 2001. P. 675.
8. Saano B.K., Tone K. *Non-parametric measurement of economies of scale and scope in non-competitive environment with price uncertainty*// OMEGA. - Publisher Elsevier Science Publishing Company, Inc. – V. 41, №1, 2013. P.97...111.

Рекомендована кафедрой экономики и управления в строительстве. Поступила 28.12.16.

ции, в результате которого происходят регулярные (периодические) или хаотические переходы от беспорядка и обратно [6]. Вряд ли можно согласиться с мнением, что "...все времена "турбулентны", так как содержат разнонаправленные векторы силовых воздействий". Например, биполярному миру действие экономической турбулентности было неведомо, так как политико-экономические процессы были в относительной степени контролируемы и прогнозируемы, характеризовались цикличностью, то есть повторяемостью и регулярностью этих циклов. Автор полагает, что порождающей силой экономической турбулентности является усиливающаяся глобализация экономического пространства. Вероятность резких и неожиданных колебаний становится новой экономической реальностью. Производственные предприятия являются наиболее уязвимыми в периоды прохождения так называемых зон турбулентности, так как обладают слабой технологической гибкостью, особенно предприятия с длительным производственным циклом.

На основании анализа течения глобальных экономических процессов можно выделить главные характеристики экономической турбулентности – это высокая скорость изменения ситуации и отсутствие периодов реабилитации, приводящие к повторному прохождению зон турбулентности. Автор предлагает выделить следующие признаки резкого перехода от ламинарного течения экономических процессов к неупорядоченному, случайному движению, то есть турбулентному:

- значительное увеличение количества разноскоростных финансовых, материальных и информационных потоков и усложнение их взаимодействия;

- увеличение интенсивности взаимодействия элементов (агентов) экономической системы под усилением контроля (давления) институциональной среды;

- резкое увеличение числа возбуждений политико-экономической системы, приводящее к нарушению равновесия и к увеличению степени неравновесности.

По мнению многих исследователей, турбулентное состояние экономической

системы обусловлено наличием временных лагов в темпах протекания взаимосвязанных процессов, таких как спрос и предложение, производство и потребление, сбережение и инвестирование [3]. Турбулентность, проявлениями которой являются неопределенность, риск и хаос, в настоящее время является типичным состоянием отраслей реального сектора экономики страны. Проблема выживаемости российских производственных компаний, в условиях турбулентности глобальной экономической среды, зависит от готовности менеджеров диагностировать цепочки всех изменений, происходящих в данной среде и выявлять их взаимосвязи [4].

Американские эксперты по глобальным стратегиям управления, практики Дж.А. Каслионе и Ф.Котлер, в период возникновения предпосылок кризиса предлагают использовать подход "Хаотикс-стратегия" ("Chaotics"), обеспечивающий диагностику предпосылок возникновения турбулентности, позволяющий предсказывать ситуации, в которых могут выявиться как уязвимые места компании, так и объективные возможности, точки роста. Кроме того, подход "Хаотикс-менеджмент" позволяет разработать мероприятия, позволяющие обеспечить прибыльность компаний в долгосрочной перспективе. Результат такого подхода – это обеспечение устойчивого развития бизнеса (Business Enterprise Sustainability) [5]. Акцентируется внимание на следующей проблематике, что разработка и адаптация новой стратегии происходит в спокойные, стабильные периоды, в результате чего компании оказываются не готовыми к внезапному проявлению турбулентности, когда последняя наступает. Поэтому компаниям следует отказаться от разработки классических вариантов стратегического развития, ориентированных только на два сценария ("рост и спад"), непрерывно адаптируя стратегии к многовариантным условиям бизнес-среды или отказываясь от них, если это диктуют обстоятельства.

Рассмотрим сравнительную характеристику стратегических подходов (табл. 1).

Таблица 1

Вид стратегического подхода/ периоды	I этап Вхождение в зону турбулентности	II этап Противостояние действию турбулентности	III этап Выход из зоны турбулентности
Классический подход	- чрезмерно оптимистиче- ский подход к ведению бизнеса; - минимизация потенци- ального турбулентного по- тока; снижение опасений работника; - разработка выжидатель- ного подхода до внесения структурных изменений	- агрессивные меры по сниже- нию затрат по всем направле- ниям, в том числе сокращения персонала; - отмена новых проектов; - отказ от проведения исследо- ваний по новым продуктам и их вывода на рынок; - отмена сделок приобретения	- компенсация ошибок про- шлых периодов, разукрупне- ние в целях повышения при- быльности; - попытки перестроить бизнес, в том числе поднять мораль- ный дух работников, клиентов и других заинтересованных сторон
Новый под- ход "хаотикс- стратегия"	- использование новых стратегических подходов в ключевых службах и ос- новных видах деятельно- сти; - защита профильного биз- неса и ключевых рынков; - последующий уверенный рост за счет более слабых, менее подготовленных конкурентов	- наращивание собственной ре- сурсной базы; - привлечение стратегических партнеров для повышения ве- роятности успеха; - приобретение бизнеса конку- рентов, поиск новых талантли- вых сотрудников и ресурсов; - обеспечение и укрепление бизнеса, дающего основную долю роста	- поддержание заданных тем- пов стабильного и уверенного роста; - продуманное и взвешенное движение, нацеленное на рост на фоне слабой конкурентной среды

В период высокой турбулентности залогом выживания большинства компаний является классическая схема оптимизации расходов, направленная, в первую очередь, на удержание персонала при сокращении заработной платы, сокращении финансирования новых разработок, снижения расходов на маркетинговые исследования и рекламные акции. Однако это – высоко рискованные действия, которые могут привести к потере собственных рыночных (конкурентных) преимуществ, так как в периоды высокой турбулентности экономической среды идет обострение конкурентной

борьбы и нельзя значительно сокращать маркетинговые расходы.

Модель управления, учитывающая внезапно возникающий фактор неустойчивости, является новой системой, включающей группу стратегических принципов, помогающих бизнесу перейти к новой реальности и получения прибыли в долгосрочном периоде независимо от состояния экономической среды. Разработка стратегии в новых условиях, обеспечивающая устойчивое развитие бизнеса, должна включать восемь последовательных этапов (табл. 2 – основные этапы разработки системы управления на основе "Хаотикс-менеджмента").

Таблица 2

№ этапа/задачи	содержание	примечание
Цель - Обеспечение устойчивого развития бизнеса		
1 этап	Разработка системы заблаговременного предупреждения.	отслеживание потоков разнонаправленных рыночных сигналов
2 этап	Построение ключевых сценариев и стратегий	-
3 этап	Выбор приоритетных ключевых сценариев и стратегий	корректировка показателей бизнес-плана
4 этап	Внедрение системы стратегического поведения	учет фактора неустойчивости в системе управления
5 этап	Внедрение стратегических моделей поведения	учет фактора неустойчивости в системе маркетинга
6 этап	Увеличение количества заинтересованных сторон	-
7 этап	Выравнивание/ кардинальное изменение структуры организации	-
8 этап	Сокращение периодов стратегического планирования и исполнения сценариев	разработка многовариантных сценариев развития ситуации

Примечание: Источник: адаптировано автором на основе [5], [6].

ВЫВОДЫ

Таким образом, под турбулентностью экономической среды следует понимать особое состояние, которое характеризуется внезапностью изменений в устойчивых характеристиках этой среды, высокой скоростью протекания различных процессов, и неготовностью менеджеров предприятий к этим изменениям. Феномен экономической турбулентности является новой реальностью, в условиях которой вынуждены развивать свою деятельность производственные предприятия. Для того чтобы использовать турбулентность как "бизнес-рычаг", необходимо разработать и внедрить новую систему менеджмента, позволяющую оповещать компанию о вхождении в зону турбулентности, распознавая как слабые стороны, так и объективные точки роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Журавлева Г.П., Манохина Н.В. Новые правила игры в условиях экономической турбулентности // Вестник Саратовского гос. социально-эконом. ун-та. – 2013, №5 (49). С.23...28.
2. Иванова Л.Н., Терская Г.А. Точки роста и драйверы роста: к вопросу о содержании понятий // ИИС. – 2015, №2.
3. Бурлачков В. Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты // Вопросы экономики. – 2009, №11. С.90...97.
4. Лукманова И.Г., Нежникова Е.В. Развитие и совершенствование интегрированной системы менеджмента // Вестник МГСУ. – 2014, № 6. С.158...164.
5. Kotler, Philip. *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence* / Philip Kotler and John Coslione. – 15 ted. Режим доступа: <http://performance.ey.com/2010/06/24/chaotics@-the-business-of-managing-and-marketing-in-the-age-of-turbulence/> (дата обращения 18.01.2017).
6. Нежникова Е.В., Чаруева М.В., Папельнюк О.В. Микроэкономика / Под ред. проф. Лукмановой И.Г. – М.: Изд-во АСВ, 2013.

7. Anderson Philip, Tushman Michael L. Organizational environments and industry exit: the effects of uncertainty, munificence and complexity // *Industrial and corporate change*- Publisher Oxford University Press. – V.1, №3, 2001. P. 675.

8. Saano B.K., Tone K. Non-parametric measurement of economies of scale and scope in non-competitive environment with price uncertainty// *OMEGA*. - Publisher Elsevier Science Publishing Company, Inc. – V. 41, №1, 2013. P.97...111.

REFERENCES

1. Zhuravleva G.P., Manohina N.V. *Novye pravila igry v usloviyah jekonomicheskoy turbulentsi* // *Vestnik Saratovskogo gos. social'no-jekonom. un-ta*. – 2013, №5 (49). S.23...28.
2. Ivanova L.N., Terskaja G.A. *Tochki rosta i drajvery rosta: k voprosu o sodержanii ponjatij* // *IIS*. – 2015, №2.
3. Burlachkov V. *Turbulentnost' jekonomicheskikh processov: teoreticheskie aspekty* // *Voprosy jekonomiki*. – 2009, №11. S.90...97.
4. Lukmanova I.G., Nezhnikova E.V. *Razvitie i sovershenstvovanie integrirovannoj sistemy menedzhmenta* // *Vestnik MGSU*. – 2014, № 6. S.158...164.
5. Kotler, Philip. *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence* / Philip Kotler and John Coslione. – 15 ted. Режим доступа: <http://performance.ey.com/2010/06/24/chaotics@-the-business-of-managing-and-marketing-in-the-age-of-turbulence/> (data obrashhenija 18.01.2017).
6. Nezhnikova E.V., Charueva M.V., Papelnjuk O.V. *Mikroekonomika* / Pod red. prof. Lukmanovoj I.G. – M.: Izd-vo ASV, 2013.
7. Anderson Philip, Tushman Michael L. Organizational environments and industry exit: the effects of uncertainty, munificence and complexity // *Industrial and corporate change*- Publisher Oxford University Press. – V.1, №3, 2001. P. 675.
8. Saano B.K., Tone K. Non-parametric measurement of economies of scale and scope in non-competitive environment with price uncertainty// *OMEGA*. - Publisher Elsevier Science Publishing Company, Inc. – V. 41, №1, 2013. P.97...111.

Рекомендована кафедрой экономики и управления в строительстве. Поступила 28.12.16.