

Пономарьова Ю.І.,
аспірант кафедри економіки підприємства,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У НЕСТІЙКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. У статті досліджено основні моделі та типи управління процесами розвитку підприємств, наведено особливості адаптації та застосування комплексу методів в умовах нестійкого бізнес-середовища. Обґрунтовано значимість застосування розглянутих підходів до забезпечення розвитку, які дадуть змогу підприємствам стійко функціонувати та розвиватися, що є умовою їхнього виживання в ринковому, динамічно змінюваному середовищі та гарантією забезпечення економічного розвитку країни в цілому.

Ключові слова: розвиток підприємства, стратегія, управління розвитком, модель розвитку, нестійке середовище.

Постановка проблеми. Динаміка економічної кон'юнктури, зміна цінностей і запитів споживачів, а також умов конкуренції припускають розробку гнучких і адаптивних систем управління розвитком підприємств. Високоактивне зовнішнє середовище пред'являє все більш складні вимоги до систем управління і контролю, оскільки традиційні системи управління вже не відповідають ані динаміці, ані швидкості зміни стратегій, тому що були розроблені в інших умовах і в інший час. Дана ситуація посилюється появою кризових ситуацій в економіці у цілому та на підприємствах зокрема. Саме тому для ефективного управління розвитком підприємства в умовах нестійкого бізнес-середовища повинна реалізуватися спеціальна система заходів, яка може будуватися на передовому зарубіжному досвіді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове вивчення особливостей управління розвитком проводиться науковцями Акоффом Р.Л., Аніскіним Ю.П., Васюткіною Н.В., Корчагіною Е.В., Месконом М.Х., Раєвневою О.В., Файншмитом Е.А. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний дослідницький інтерес до проблематики вивчення цього питання, проблема розвитку підприємств в умовах нестійкого бізнес-середовища залишається актуальною та невирішеною.

Мета статті полягає в аналізі шляхів формування стратегії управління розвитком підприємств у нестійкому бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток являє собою одну з найважливіших категорій методологічного базису діяльності будь-якого підприємства, оскільки він розглядається як інноваційний процес змін, який підвищує ступінь організованості системи, що призводить до підвищення якості кожної функціональної галузі підприємства. Також зазначимо, що існує величезна кількість підходів до визначення сутності розвитку підприємства (табл. 1).

Узагальнюючи вищевказані наукові підходи до питання розвитку підприємства, слід зазначити, що, на нашу думку, розвиток підприємства являє собою сукупність змін його якісного стану (як системи), які відбуваються в результаті взаємодії функціональних елементів зовнішнього і внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу.

Таким чином, зазначимо, що управління розвитком – це процес підтримки планового вектора розвитку та формування нового вектора розвитку підприємства, що забезпечує стале економічне зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах різноспрямованого впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємства в процесі управління значна увага приділяється стратегічному менеджменту, у рамках якого існують моделі розвитку, націлені на досягнення підприємством стійкої переваги над конкурентами за рахунок упровадження сучасних

Таблиця 1

Визначення сутності розвитку підприємства вітчизняними та західними вченими-економістами

Визначення	Автор
Придбання потенціалу для поліпшення, а не реальне поліпшення. Процес, в якому збільшуються можливості і бажання задовольняти свої бажання і бажання інших	Акофф Р.Л.
Цілеспрямована зміна діяльності для переходу на вищий якісний рівень виконуваних функцій, структури організації, на випуск нової продукції	Аніскін Ю.П.
Процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, яке сприяє розвитку виробничих сил і задоволенню потреб суспільства в товарах високої якості	Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І.
Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, яка характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної структури	Раєвнева Е.В.
Будь-яка зміна у внутрішній структурі господарського організму шляхом переходу з початкового в новий стан, що приводить підприємство до зростання конкурентоспроможності	Ла Пьерре П.Т.
Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здатності до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф.

та ефективних інструментів обліку, аналізу й управління бізнес-процесами. Кожна зі стратегічних цілей у зазначених перспективах може спрямовувати увагу працівників на різні елементи діяльності і задавати шляхи вдосконалення їх результатів. Зібрані разом, вони дають змогу інтегрувати різноманітні заходи організації в потужну, концентровану конкурентоспроможну силу.

У процесі діяльності кожне підприємство використовує базові стратегії розвитку, які відображають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів (продукту, ринку, галузі, положення фірми всередині галузі та технології). Відповідно до циклу розвитку, підприємство обирає одну з таких базових стратегій:

- стратегію зростання, що відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
- стратегію стабілізації у разі діяльності підприємства за відсутності нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- стратегію виживання, тобто суто оборонну стратегію, що застосовується у кризовому стані.

Крім того, в умовах сучасності економічне співтовариство вимагає застосування інноваційних підходів до стратегічного управління, розробка і впровадження яких дасть організації змогу підвищити якість управління, моментально реагувати на зміни навколишнього середовища, досягти успіхів під час розробки стратегічного розвитку організації. Ними частіше всього виступають моделі BSC та EVA.

Зазначимо, що першочерговою перспективною системою нового покоління стала система Balanced Scorecard – результат багаторічних робіт, на чолі яких знаходилися Роберт Каплан, професор Harvard Business School, і Девід Нортон, засновник і президент компанії Balanced Scorecard Collaborative. В основу їхніх досліджень уперше була покладена гіпотеза про те, що для того щоб успішно керувати розвитком сучасного підприємства, потрібен новий, більш «збалансований» підхід.

При цьому зазначимо, що спочатку концепція BSC замислювалася не як інструмент упровадження стратегії розвитку, а лише як розширена порівняно з традиційними фінансовими показниками система вимірювання ефективності діяльності підприємства. Автори даного підходу у своєму дослідженні представили BSC як систему показників діяльності, згрупованих за чотирма критеріями, або перспектив роботи підприємства – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Вона дає змогу трансформувати стратегічні цілі розвитку підприємства в показники бізнес-процесів і конкретних дій співробітників на кожному рівні управління і послідовно контролювати процес реалізації даної стратегії.

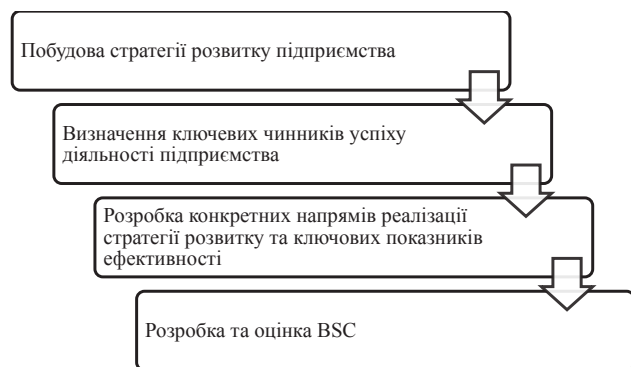


Рис. 1. Побудова BSC на підприємствах [4, с. 159]

Таким чином, BSC має істотні переваги, а саме:

- дає підприємству змогу швидко реагувати на зміну конкурентної ситуації і ринкової кон'юнктури;
- повністю відповідає різноманіттю завдань і напрямів діяльності підприємства;
- її елементи узгоджені і несуперечливі з точки зору ключових факторів успіху та розвитку підприємства;
- зберігає чітку структуру і причинно-наслідковий порядок показників в умовах нестійкого бізнес-середовища;
- відповідає сучасним уявленням сутності стратегічного управління розвитком.

Побудова BSC на підприємстві реалізується в кілька етапів (рис. 1).

На першому етапі формулюється стратегія розвитку підприємства, яка повинна визначати стратегічні цілі, бажані результати і процеси, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Потім проводиться процедура декомпозиції стратегічних цілей на конкретні стратегічні ініціативи, у рамках яких ставляться завдання для конкретних структурних одиниць. Найбільш важливим на даному етапі є формулювання пріоритетних стратегічних ініціатив та координація діяльності структурних підрозділів.

На другому етапі підприємство визначає ключові фактори успіху. Під ними маються на увазі найважливіші параметри економічної і соціальної діяльності компанії, що визначають успіх реалізації її стратегії розвитку. На третьому етапі повинні бути визначені конкретні заходи щодо реалізації стратегії і ключові показники ефективності, які кількісно описують ступінь реалізації поставлених цілей. При цьому підприємству варто вибрати найбільш суттєві з великого числа можливих ключових показників ефективності, видаляючи другорядні і взаємозалежні показники.

Четвертий етап передбачає безпосередню розробку та оцінку BSC, що включає систему фінансових і нефінансових показників. Під час об'єднання ключових показників ефективності у збалансовану систему показників необхідно визначити специфіку об'єкта контролю (структурного підрозділу, групи і т. д.) і необхідність аналізу конкретних ключових факторів успіху для вирішення стратегічного завдання, поставленого перед даним об'єктом. Це дасть змогу значно звужити список і залишити тільки дійсно важливі для оцінки реалізації стратегічних цілей показники. Кожний із чотирьох перспектив відповідає свій набір ключових показників ефективності.

У цілому зазначимо, що впровадження вищевказаної системи BSC як нової методики стратегічного управління розвитком відбувається на фінансових результатах підприємств 80%-м зростанням прибутку порівняно із середнім значенням у галузі.

Своєю чергою, модель розвитку, заснована на визначенні економічної доданої вартості (Economic Value Added (EVA)), дає змогу з'ясувати, чи достатньо заробляє підприємство порівняно з альтернативними вкладеннями. В умовах нестабільного економічного середовища актуальність управління розвитком підприємства на основі EVA зростає, особливо через посилення конкурентної боротьби підприємств за капітал акціонерів та інвесторів (за ринок капіталу).

EVA визначається як операційний прибуток після податків за вирахування витрат на використаний капітал. Джерело калькуляції – фінансова звітність, параметри якої беруться скоригованими, що мають на меті відобразити дійсні напрями використання залученого капіталу й елімінувати вплив недосконалої стандартів бухгалтерського обліку. Однак потрібно

розуміти, які саме коригування слід провести. Це питання є індивідуальним для кожного підприємства, і насправді уніфікованого підходу не може існувати, оскільки в кожному випадку використання капіталу відповідає конкретним цілям, які ставить перед собою організація.

Модель EVA показує, що нова вартість створюється тільки тоді, коли підприємству вдається принести прибуток на вкладений капітал більше, ніж альтернативні вкладення тих же інвесторів. Негативний спред прибутковості і, отже, негативне поточне значення EVA будуть свідчити про часткове руйнування вартості, що, своєю чергою, буде сигналом, що діяльність менеджерів, спрямована на задоволення потреб інвесторів, відбувається недостатньо ефективно: необхідно або щось змінювати в управлінському процесі, або виводити кошти з підприємства [8, с. 270].

Узагальнюючи вищенаведене, моделі розвитку BSC і EVA однаково успішно інтегруються з бізнес-процесами планування і бюджетування, можуть застосовуватися на різних рівнях управління. BSC відрізняється цілісністю і системністю, застосування концепції на практиці не вимагає наявності спеціальних знань у сфері фінансового менеджменту, тоді як EVA має іншу перевагу – математичну точність. Інтегруючи позитивні сторони обох концепцій, можна отримати більш ефективну модель розвитку з посиленими прогностичними можливостями.

У цілому реалізація всіх зазначених моделей розвитку та типів управління ускладнюється в умовах нестабільного економічного середовища, оскільки чинник нестабільності негативно впливає на діяльність організації, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Таким чином, можна говорити про проблему формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності та розвитку організації й її адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, яка може бути вирішена на основі вдосконалення технологічної бази (case-технології), у тому числі і в частині технологій обробки інформації в рамках сформованого функціонального комплексу. У такій постановці дана проблема досить близька до реінжинірингу бізнес-процесів, який отримав популярність у напрямі активного проектування.

Case-технології припускають формування стратегічних рішень щодо вдосконалення функціонування та розвитку організації в два етапи. На першому етапі попередній аналіз дає змогу виявити особливості процесів функціонування організації й оформити результати обстеження у вигляді моделей as-is, що описують поточний стан організації. На другому етапі формуються моделі to-be, що описують необхідний стан структури організації, і відповідно до цих моделей проводиться реструктуризація. При цьому перехід від першого етапу до другого здійснюється згідно з результатами функціонально-вартісного аналізу, який може проводитися на основі вищенаведених моделей BSC або EVA. Підсумкова оцінка даного технологічного процесу дасть змогу використовувати запропонований підхід до забезпечення ефективності функціонування організації в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Таким чином, для успішного управління розвитком підприємств у нестійкому середовищі необхідно прийняти рішення про впровадження того чи іншого підходу до управління та підготувати підприємство до впровадження обраної технології для визначення «проблемних зон» і розробки системи дій щодо їх подолання.

Висновки. В умовах сучасності на діяльність кожного підприємства впливають кризові фактори ринкового середовища,

які передусім визначають їх поведінку на ринку та ефективність їх діяльності. У процесі проведеної нами роботи визначено, що першочерговим завданням для успішного розвитку підприємства є формування стратегії розвитку. При цьому розглянуті моделі та типи управління розвитком підприємств дадуть змогу забезпечити стійкість підсистем підприємства та посилити адаптивну спроможність підприємств до умов нестабільного ринкового середовища.

Література:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 387 с.
2. Аніскін Ю.П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості / Ю.П. Аніскін. – М. : Омега-Л, 2009. – 404 с.
3. Васюткіна Н.В. Теоретичні аспекти категорії «розвиток підприємства» / Н.В. Васюткіна // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 236–242.
4. Корчагіна Е.В. Сбалансованная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта / Е.В. Корчагіна // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 32. – С. 158–163.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1994. – 680 с.
6. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О.В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
7. Файншміт Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления : [учеб.-метод. Комплекс] / Е.А. Файншміт ; Междунар. ин-т гос. службы и управления. – М. : РАГС, 2010. – 183 с.
8. Шутов П.П. Основные концепции эффективности функционирования предприятий в современных экономических условиях / П.П. Шутов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 34. – С. 267–274.

Пономарева Ю.И. Стратегия развития предприятия в нестабильной бизнес-среде

Аннотация. В статье исследованы основные модели и типы управления процессами развития предприятий, приведены особенности адаптации и возможности применения комплекса методов развития в условиях неустойчивой бизнес-среды. Обоснована значимость применения рассмотренных в статье подходов к обеспечению развития, которые позволяют предприятиям на практике устойчиво функционировать и развиваться, что является условием их выживания в рыночной, динамично меняющейся среде и гарантией обеспечения экономического развития страны в целом.

Ключевые слова: развитие предприятия, стратегия, управление развитием, модель развития, неустойчивая среда.

Ponomarova Y.I. The strategies of the enterprises development in unsteady business-environment

Summary. In the articles, the investigational basic models and types of management of enterprises development processes are studied, features of the adaptation and application of a complex of methods in the conditions of unsteady environment are given. Meaningfulness of the application of considered approaches to the development providing, which will allow enterprises to operate and develop in a firm way that is the condition of their survivability in market, dynamically changeable environment, and the guarantee of providing of economic development of the country as a whole.

Keywords: development of enterprise, strategy, development management, model of development, unsteady environment, development.