

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

ТИМОХОВА Г. Б.

кандидат экономических наук

НОВОКШАНОВ В. А.

Харьков

**Введение.** В странах с развитой рыночной экономикой в связи с трансформацией хозяйствующих субъектов (слияниями и поглощениями, изменением хозяйственного профиля и организационно-управленческих структур, проникновением на новые рынки и т. д.) понятие устойчивого развития приобретает новый смысл. Концепция устойчивого развития, предполагающая создание механизмов подотчетности бизнеса обществу, обеспечения доступа заинтересованных лиц к информации об экономической, экологической и социальной деятельности предприятий и организаций, получает не только все более широкое распространение, но и практическое воплощение.

Проблема разработки стратегии устойчивого развития на уровне предприятий является исключительно многообразной. В ее разработке принимало участие значительное число зарубежных и отечественных ученых, однако состояние ее практического решения требует уточнения ряда положений относительно составляющих стратегического управления предприятием относительно его циклического развития.

Решению данного вопроса и посвящена представленная статья, целью которой является освещение результатов исследований по данной проблеме.

**Результаты исследования.** Исходя из общесистемных позиций, развитие предприятия рассматривается как тип изменений, повышающий степень организованности системы. Формально развитие предприятия

может рассматриваться как управляемое развитие, осуществляемое путем самоорганизации и обеспечиваемое активностью элементов составляющих структуру предприятия. Стратегическое развитие является процессом, горизонт которого постоянно удаляется, а также, что самое главное, изменяются зависимости, определяющие влияние основных экономических факторов и соответственно их структурных элементов. В данном контексте устойчивое экономическое развитие предприятия достигается не только как результат адаптации к изменяющейся окружающей среде, но и как результат активного формирования самой этой среды и конструирования новых принципов реакции на нее в процессе разработки стратегии развития предприятия.

**Н**есмотря на то, что практически все ученые-экономисты согласны с необходимостью развития, само понятие устойчивое развитие предприятия, пока что не имеет однозначной трактовки. Обращаясь к истории вопроса, необходимо отметить, что в среде крупного интернационального бизнеса появление концепции устойчивого развития было воспринято как сигнал о необходимости изменения отношения к экологическим и социальным проблемам. В 1987 г. Международной комиссией по окружающей среде и устойчивому развитию в докладе «Наше общее будущее» было сформулировано определение устойчивого развития, которое широко используется в настоящее время в качестве базовой формулировки во многих странах. В соответствии с указанным определением, под устойчивым развитием понимается «удовлетворение потребностей настоящего времени, не подрывающее способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [1]. Первоначально принятие концепции устойчивого развития в бизнес-среде носило демонстративный ха-

ракти и сводилось в основном к высказыванию заявлений и намерений. Но уже в 1990 г. была создана Хартия «Бизнес и устойчивое развитие», заявившая, что «Экономический рост создает все условия, необходимые для сохранения экологического равновесия и достижения социальных целей (целей человеческого развития), которые и обуславливают устойчивость развития. Динамичный и ответственный бизнес представляет собой движущую силу устойчивого развития экономики и формирует управленческие, финансовые и технические ресурсы, необходимые для решения проблем состояния окружающей среды» [2, с. 54].

Понятие «устойчивое развитие предприятия» включает в себя три составляющие: устойчивость, развитие и предприятие. Среди них главным является развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение систем.

**П**роанализируем наиболее распространенные подходы к определению развития предприятия. Например, Пушкарь А. И., целью развития предприятия считает наиболее полное удовлетворение интересов трех основных субъектов, причастных к деятельности предприятия: собственников, персонала и государства [3]. Под стратегическим развитием предприятия Тридед А. Н. [4] понимает определенную модель долгосрочных действий предприятия, которую необходимо реализовать для достижения поставленных перед ним целей. Также в работе [5] Афанасьев Н. В. развитие отделяет от роста, под ростом подразумевается расширение масштабов деятельности при сохранении меры ее эффективности, а развитие представляет собой достижение качественного или количественного прироста полезного результата по сравнению с прежним уровнем, то есть развитие непосредственно связано с возрастанием меры эффективности деятельности предприятия. Аналогичного мнения придерживается и Ляшенко В. И. [6], выделяя, однако, помимо роста и развития еще улучшение – перемены, которые обеспечивают возможность более широкому кругу людей воспользоваться общественными благами.

Основным недостатком всех вышеперечисленных подходов является недостаточное внимание в процессе развития, фактора ценности бизнес – модели предприятия. Общеизвестным критерием экономического роста и развития является стоимость бизнеса (в ее состав входит фактор ценности бизнес-модели), отражающая непротиворечивость интересов групп людей, обладающая прямой связью с ростом благосостояния населения, ориентированностью на перспективу. Поэтому устойчивость экономического роста предприятия следует измерять ростом стоимости бизнеса, а не выручки, прибыли, активов и т. д.

Устойчивое развитие промышленного предприятия – это развитие всех подсистем предприятия под действием внешних и внутренних факторов, при котором благосостояние акционеров (собственников) в реальном выражении, по крайней мере, не снижается в долгосрочной перспективе.

Ценность, получаемая компанией, формируется из совокупности конечных результатов, а используемые для этого процессы являются всего лишь средством их достижения. Иными словами, способность компании извлечь ценность из положения на рынке будет зависеть от того, насколько творчески она подойдет к определению, изменению и созданию результатов, внутренних и внешних. Кроме того, общепризнанным фактом является цикличность развития продукта, при которой он проходит путь от роста до старения. Но не все признают, что такой же путь проделывает и бизнес-модель, приходя к экономическому устареванию.

Главной целью стратегии устойчивого развития предприятия является получение максимальной отдачи от любого вида деятельности предприятия. И соответственно, устойчивое развитие предприятия, представляя собой непрерывный процесс положительных изменений параметров деятельности предприятия, должен обеспечивать как качественный так количественный рост, что невозможно без учета фактора ценности бизнес-модели. Поэтому в процессе разработки стратегии устойчивого развития предприятия необходимо выделять виды и подвиды устойчивого развития бизнес – модели. В результате проведения оценки уровня устойчивого развития, предприятие выявляет необходимость и проводит корректировку целей, функций, принципов и методов управления устойчивым развитием. Остановимся подробнее на данном процессе.

**К**аждой компании необходимо составить список тех внешних (видимых) результатов, которые ценят клиенты, и тех внутренних результатов, которые формируются посредством внутренних процессов. По данной проблеме имеются несколько методик построения концепции ценности. В частности, американский исследователь С. Чаттерджи разработал на основе концепции границы ценности методику, помогающую менеджерам осуществлять выбор необходимой стратегии, на основе учета внешних видимых результатов, прежде всего те, что удовлетворяют потребности клиента, сохраняют и расширяют клиентскую базу, а также долю рынка и долю потребителей [7]. Р. Каплан и Д. Нортон приводят особую модель формирования ценности, помимо характеристик товара и услуг включив в нее такие показатели, как имидж и взаимоотношения, находящиеся в зависимости от внешних результатов [8]. В реальности показатели потребительской ценности в разных отраслях и сегментах рынка различны.

Интересный подход к ценности для потребителя (как вариант конкурентных преимуществ) и экономической выгоды для производителя, представила Белашапка В. А. Подход этот основывается на выборе определенной «стратегической конфигурации» или «организационном архетипе». Архетип предполагает собой первичную структуру ряда ресурсов, предназначенную для обслуживания ключевого клиента.

Белашапка В. А. приводит пять основных архетипов, выбираемых предприятием в зависимости от специфики ключевого покупателя: конфигурация (или архетип) низких затрат, конфигурация создания локаль-

ной ценности, конфигурация глобального стандарта совершенства, конфигурация персонифицированного сервиса, конфигурация экспертного знания [9].

**О**дин из наиболее перспективных, на наш взгляд, подходов к анализу ценности бизнес-модели в рамках стратегии устойчивого развития был разработан в рамках теории стейкхолдеров. Интересы различных групп стейкхолдеров могут быть разнонаправлены и даже противоречивы. Как правило, воздействие стейкхолдеров рассматривают как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого определяет траекторию развития компании. Учет требований стейкхолдеров приводит компанию к осознанию своей роли и ответственности в устойчивом развитии социальной и экологической среды. Социальная и экологическая ответственность в глазах стейкхолдеров выражается в оценке репутации, достоинства, имиджа компании. Их изменения отражают стратегию устойчивого развития компании. Стратегия устойчивого развития находит свое отражение в соответствующей отчетности, включающей в себя показатели социальной, экологической и экономической деятельности компании. Устойчивость экономического роста в стратегическом периоде обеспечивается развитием подсистем предприятия, при совокупном действии системы факторов роста. Поэтому управленческие воздействия должны быть направлены на управление этими факторами при системном учете их влияния на целевую функцию развития бизнеса.

**Выводы.** Изучение концепции устойчивого развития предприятия и ее инструментария показало, что в специальной литературе не существует единого подхода относительно определения категории «устойчивое развитие». В целом устойчивое развитие предприятия достигается в процессе стратегического и оперативного управления такими составляющими устойчивого развития как: инвестиционная активность, конкурентоспособность технико-технологического его уклада, конкурентоспособность продукции, инновационная активность, финансовая устойчивость, способность к диверсификации при сохранении уровня конкурентоспособности продукции, организационно – экономическая гибкость, воспроизводственная целостность (комплексность), ценность бизнес-модели.

Относительно миграции ценности бизнес-модель может существовать только в одной из трех фаз: приток ценности, стабильное состояние или отток ценности. Эти состояния описывают ее способность создавать ценность за счет умения удовлетворить приоритетные нужды потребителей лучше конкурентов и таким образом обеспечить более высокую прибыль. В зависимости от того, в каком из этих трех состояний миграции ценности находится компания, меняются и управленческие задачи. На каждом новом этапе руководство должно предпринимать шаги, радикально отличающиеся от предыдущих; именно эти действия и определяют для компании победный исход либо поражение, защищающие предприятия от дестабилизирующих факторов. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР): Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989.
2. **Гусева Т. В., Молчанова Я. П., Винниченко В. Н.** Новые инициативы деловых кругов: отчетность в области устойчивого развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №6. – С. 51 – 62.
3. **Пушкарь А. И.** Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов / А. И. Пушкарь, Л. В. Потрашкова // Экономическая кибернетика. – 2003. – № 1 – 2 (19 – 20). – С. 22 – 33.
4. **Тридід О. М.** Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: моногр. / О. М. Тридід. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 364 с.
5. **Афанасьев Н. В.** Управление развитием предприятия: моногр. / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х.: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
6. **Ляшенко В. И.** Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты: моногр. / В. И. Ляшенко. – Донецк: ДонНТУ, 2006 – 668 с.
7. **Chatterjee S.** Delivering Desired Outcomes Efficiently: The Creative Key To Competitive Strategy // California Management Review, Winter 1998, vol. 40, No. 2, pp. 78 – 95.
8. **Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп.: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с.: ил.
9. **Белошапка В. А.** Стратегические архетипы международных компаний и варианты распределения полномочий между менеджерами рыночных и операционных подразделений / В. А. Белошапка // Акт. пробл економіки. – 2007. – № 5. – С. 8 – 14.