

## **МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Система управления устойчивым развитием предприятия в неопределенной и нестабильной среде функционирования должна являться элементом общей системы управления предприятием в целом. Цель формирования такой системы состоит в обеспечении целенаправленного воздействия на факторы, от которых зависит возможность обеспечения стабильно эффективной деятельности предприятия в долгосрочном периоде.

Управление устойчивым развитием предприятия целесообразно рассматривать двояко – в широком и узком смысле.

В узком плане, управление устойчивым развитием предприятия можно представить как специфический вид управления предприятиями, пребывающими в состоянии неустойчивого развития. Соответственно, формирование и реализация потенциала устойчивого развития требует осуществления преобразований бизнес-процессов и системы управления предприятием с целью повышения способности предприятия к эффективной деятельности. Основой такого подхода к управлению предприятием должна стать система предварительной и последующей оценки качества управленческих решений с позиций их вклада в формирование и реализацию потенциала устойчивого развития.

В широком плане под управлением устойчивым развитием целесообразно понимать управленческую деятельность, представляющую собой взаимосвязанный комплекс воздействий на объекты управления, нацеленный на обеспечение эффективной деятельности с поддержанием реальных темпов роста с помощью инновационных механизмов управления. Соответственно, формирование и реализация потенциала устойчивого развития требует обеспечения гибкости внеш-

ней и внутренней цепочек создания стоимости и повышения способности предприятия адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Управление устойчивым развитием как специфический вид управления предприятиями требует использования специфического инструментария обеспечения качества управленческих решений на основе постоянного контроля и оценки внешних и внутренних изменений в среде его функционирования с целью стабилизации или усиления существующего положения и эффективной работы в условиях неопределенной и нестабильной внешней среды.

При формировании системы показателей, рассматриваемых в качестве параметров, отражающих цели формирования и обработки информационных массивов исследования, следует соблюдать следующие требования:

- выбранные показатели должны количественно или качественно выражать цели, поставленные в рамках решаемой управленческой задачи;

- сформированная совокупность показателей должна обеспечивать трансляцию целей по вертикали управления на все уровни решения управленческой задачи с тем, чтобы обеспечить обоснованное делегирование полномочий;

- используемая система показателей должна быть пригодна не только для постановки целей, но и для проведения мониторинга и измерения результатов, с тем, чтобы обеспечить возможность своевременного выявления проблем, требующих управленческого вмешательства, повышения обоснованности планов и осуществления корректировки целей в случае их недостижимости;

- используемые показатели должны быть сопоставимы с тем, чтобы обеспечить адекватное сравнение аналогичных объектов управленческого воздействия – предприятий и их подразделений, бизнес-единиц и бизнес-процессов.

Соблюдение указанных требований позволяет сформировать информационный массив, отражающий цели, стоящие перед менедже-

рами и собственниками (инвесторами) предприятия, посредством систематизации результатов в виде целостной системы оценочных и контрольных показателей.

Использование системы четырех переменных формирует стратегическое поле матрицы таким образом, что оно будет связано с образованием четырех осей, две из которых относятся к характеристике внешней устойчивости предприятия (стабильность и турбулентность макросреды и потенциал сетевого взаимодействия), две другие оси определяют его внутреннюю устойчивость (производственный и финансовый потенциал) (рис.1).

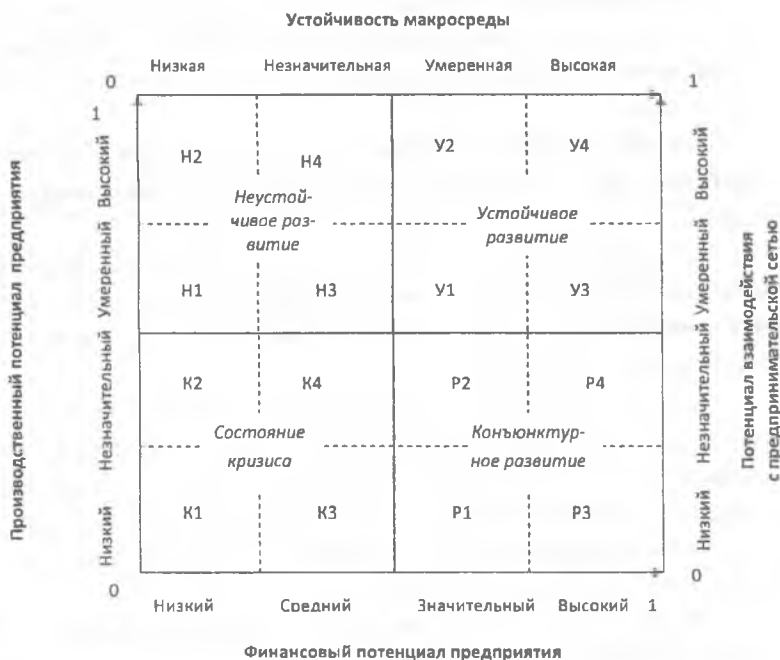


Рис.1. Матрица потенциала устойчивого развития

Для построения матрицы необходимо определить значения 4 переменных, каждая из которых складывается из целого ряда неодно-

родных показателей. Для свертывания неоднородных показателей в параметр матрицы может быть использован стандартный методический подход, основанный на взвешивании бальных оценок каждого показателя с учетом его значимости.

Реализация указанного методического подхода предполагает последовательную реализацию 5 этапов.

Этап 1. Проведение экспертной оценки уровня выделенных показателей. Оценка экспертов ( $P_i$ ) по каждому показателю  $i$  могут принимать целочисленные значения от 0 (наихудшая оценка) до 10 (наилучшая). При отсутствии у экспертной группы сведений, необходимых для формирования обоснованного мнения, показатель можно не принимать в расчет.

Этап 2. Определяется средняя оценка каждого из выделенных показателей, аккумулирующая мнения экспертов по формуле

$$\bar{P}_i = \frac{\sum_{j=1}^m P_{ij}}{m},$$

где  $\bar{P}_i$  – средняя оценка показателя  $i$ ;

$P_{ij}$  – оценка показателя  $i$   $j$ -тым экспертом;

$m$  – число экспертов.

Этап 3. Проведение экспертной оценки значимости выделенных показателей для формирования оценочной характеристики. Оценка экспертов значимости каждого показателя определяется также путем использования 10-балльной шкалы от 1 (минимальная значимость показателя для формирования оценочной характеристики) до 10 (максимальная значимость).

Этап 4. Находится средневзвешенная оценка каждого из 4-х параметров, определяющих матрицу с помощью формулы:

$$P_x = \frac{\sum P_i^x \cdot r_i^x}{\sum r_i^x},$$

где  $x$  – оценочный параметр матрицы;

$P_x$  – средневзвешенная оценка параметра  $x$  матрицы;

$\bar{P}_i^x$  – средняя экспертная оценка показателя  $i$ , формирующего параметр  $x$  матрицы;

$r_i^x$  – значимость каждого показателя  $\bar{P}_i$  в оценке параметра  $x$  матрицы.

Этап 5. На основе значений средневзвешенных оценок параметров матрицы  $P_x$  делаются выводы об их уровнях:

- «низкий» – до 3;
- «незначительный» – 3 – 5;
- «умеренный» – 6 – 8;
- «высокий» – 9 – 10.

Для позиционирования предприятия на матрице следует на каждой из 4-х осей обозначить фактическое значение переменных, соответствующих параметрам матрицы и провести линии, соединяющие параллельные оси матрицы, через обозначенные точки. Точка их пересечения и будет определять позицию анализируемого предприятия на поле матрицы (рис. 2).

Цель построения матрицы состоит в том, чтобы оценить устойчивость получения финансовых результатов. В связи с этим в точке пересечения следует отложить круг, диаметр которого будет пропорционален финансовому результату деятельности предприятия.

В 2006 году государство включилось в процесс установления нормативов оценки финансовой устойчивости и мониторинга их соблюдения строительными предприятиями, выполняющими функции застройщика, признав тем самым, что риски финансирования предпринимательской деятельности таких предприятий имеют высокий уровень значимости. Важным индикативным показателем, дополняющим оценку финансовой устойчивости строительной организации, выступает норматив безубыточности (НЗ). Он определяется как количество лет, из трех последних лет работы застройщика, в которых в годовом отчете о прибылях и убытках у застройщика в качестве конечного финансового результата деятельности отражалась прибыль.

Учитывая существование нормативных требований к безубыточности, целесообразно использовать для построения матрицы потенциала устойчивого развития показатель сальдированного финансового результата (прибыли и/или убытка) за последние три года.

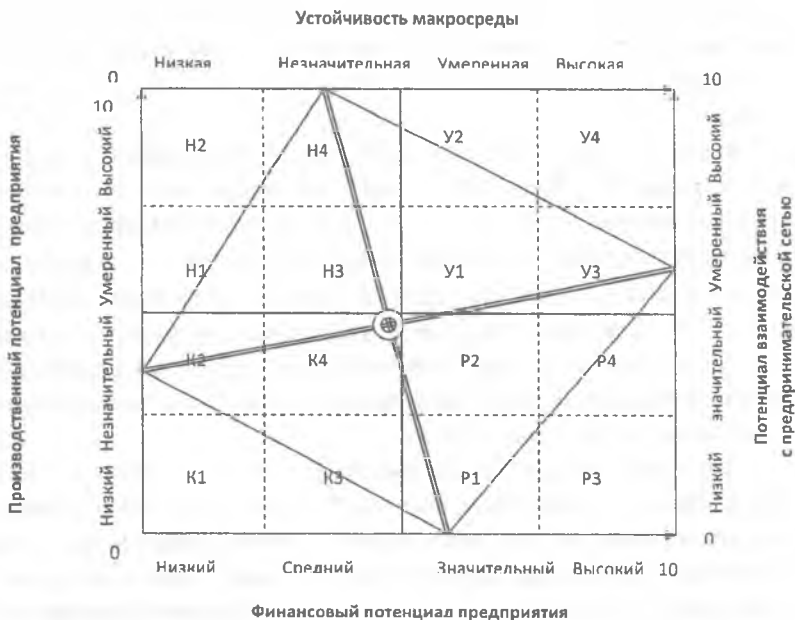


Рис. 2. Положение предприятия на матрице потенциала устойчивого развития

Градация каждой оси на 4 состояния («низкий», «незначительный», «умеренный» и «высокий») позволяет разбить исходное поле матрицы на 16 квадрантов, при этом поле матрицы разделяется на 4 сектора, каждому из которых соответствует 4 квадранта – сегмента сектора в каждом состоянии предприятия.

Деление плоскости на сектора основано на качественном переходе от одного состояния, обуславливающего тенденции дальнейшего развития предприятия, к другому. Полученные сектора могут быть охарактеризованы следующим образом.

Нижний левый угол матрицы соответствует состоянию кризиса, что означает отсутствие у предприятия как сильных сторон, так и возможностей для развития. В условиях высокой нестабильности и неопределенности внешней среды предприятия не имеет ни собственного производственного потенциала, ни сложившихся предпринима-

тельских связей, что не позволяет обеспечить финансирование бизнеса. Если для нового предприятия, находящегося на стадии зарождения, такая ситуация является закономерной, то для существующего предприятия попадание в указанный сегмент означает разрушение бизнеса.

Верхний левый угол матрицы соответствует состоянию неустойчивого развития – предприятие имеет достаточно высокие значения производственного потенциала и потенциала взаимодействия с предпринимательской сетью, в то же время финансовый потенциал ниже среднего уровня, что, в значительной степени, обусловлено неблагоприятными макроэкономическими условиями. Высокая отраслевая конкурентоспособность при ограниченных возможностях финансирования является недостаточным условием для того, чтобы обеспечить устойчивое развитие предприятия.

Нижний правый угол матрицы соответствует состоянию, которое может быть определено как конъюнктурное развитие – благоприятная макроэкономическая конъюнктура обеспечивает высокие значения финансовых показателей развития даже при низких значениях производственного потенциала и потенциала взаимодействия с предпринимательской сетью. Однако такая ситуация позволяет предприятию провести необходимые преобразования для формирования устойчивых внутренних и внешних цепочек создания ценности, которые позволяют обеспечить развитие бизнеса при ухудшении макроэкономической конъюнктуры.

Верхний правый угол матрицы соответствует состоянию устойчивого развития – рыночное и производственное состояние исследуемого предприятия стабильно и эффективно, рынок растет, а предприятие занимает на нем достаточно прочную позицию.

Возможные на практике вектора развития предприятия, как правило, связаны с улучшением или стабилизацией существующей позиции, что предусматривает направленность действий по перемещению в более благоприятный участок поля матрицы, соответственно, вверх.

Обоснование выбора определенного направления дальнейшего развития должно осуществляться с учетом состояния макросреды. Стабилизация условий макросреды будет способствовать повышению

устойчивости развития предприятия и обеспечивать смещение его позиции на матрице вправо.

Развитие потенциала сетевого взаимодействия обеспечивает смещение позиции предприятия одновременно вверх и вправо, что объясняется не только формальной конфигурацией матрицы, но и системой причинно-следственных связей формирующих ее параметров.

С одной стороны, повышение качества внешней цепочки создания стоимости устраняет конкуренцию внутри цепочки, переводя ее в конкуренцию между цепочками. Это позволяет максимизировать величину добавленной стоимости, создаваемой внутри цепочки и обеспечить ее справедливое распределение между всеми участниками. Соответственно, повышение потенциала сетевого взаимодействия повышает прибыльность предприятия и обеспечивает рост его финансового потенциала.

С другой стороны, развитие потенциала сетевого взаимодействия повышает гибкость и адаптивность предприятия, что делает макросреду функционирования для него менее турбулентной. Соответственно, повышается оценка такого оценочного параметра матрицы как «устойчивость макросреды».

Деление каждого сектора на 4 сегмента основано на различиях в положении предприятия в рамках одного и того же состояния и позволяет сформулировать специфические вектора развития предприятия для каждого квадрата матрицы. Предлагаемый методический подход позиционирования предприятия на матрице потенциала устойчивого развития дает возможность систематизировать факторы, обуславливающие его способность к устойчивому развитию, и использовать полученные выводы при разработке альтернативных управленческих решений в целях обеспечения их направленности на увеличение устойчивости развития, формирование и реализацию отраслевой и финансовой конкурентоспособности в условиях нестабильной и неопределенной внешней среды.

Разработанная методика матричного анализа может быть использована в целях проведения «портфельного» анализа, направленного на выявление позиций и перспектив развития отдельных стратегических бизнес-единиц или продуктово-рыночных комбинаций.