

УДК 65.012.2

## МЕТОДИКА ВЫБОРА И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ДИАПАЗОНА ЗОН УСТОЙЧИВОСТИ

© 2013 г.

*Н.В. Шестерикова*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И.Лобачевского

Invsh@rambler.ru

Поступила в редакцию 20.06.2012

Предложена методика выбора и оценки стратегии устойчивого развития предприятия. Разработана технология выбора стратегии на основе устойчивого развития предприятий с учетом диапазона зон устойчивости, включающая показатели конкурентоспособности продукции и финансово-экономической деятельности, которая позволит оптимально выбрать стратегическую перспективу и оценить возможность реализации выбранной стратегии.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие предприятия, стратегия устойчивого развития предприятия, стратегическое управление, менеджмент.

В настоящее время отечественные промышленные предприятия функционируют в условиях ужесточения конкуренции, сопряженной с глобализацией мирового экономического кризиса. Нестабильность экономической конъюнктуры, повышение требований потребителей к производимым продуктам, развитие информационных технологий, возрастание роли человеческого капитала, рост неопределенности и т.д. приводят к переосмыслению понятий стратегического управления предприятиями, обеспечивая их устойчивое развитие и актуализацию исследований в этой области. Согласно с О.А. Табекиной [1], сущность оценки устойчивого развития предприятий заключается в определении совокупного показателя, интегрирующего качественные, количественные характеристики предприятия, а также конкурентоспособность продукции. Предлагаемая методика оценки устойчивого развития предприятия (рис. 1) в общем виде представляет собой конкретный план действий на основе разработанных методов. Методика предусматривает анализ исходных данных внутренней и внешней среды предприятия, определяющих его способность быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, применяемой стратегии, постоянно возрастающим требованиям к уровню качества выпускаемой продукции (рис. 1).

Проведение процедуры оценки уровня экономической устойчивости предприятия состоит из следующих этапов.

1. Оценивается экспертным методом уровень влияния каждого фактора на экономическую устойчивость предприятия, рассчитывается его вес.

2. Проверяется согласованность мнений экспертов, например при помощи коэффициента конкордации Кендала:

$$W = \frac{\sigma_{\text{факт}}^2}{\sigma_{\text{макс}}^2} = \frac{\sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n e_{ij} - \frac{1}{2} n(m+1) \right\}^2}{\frac{1}{12} n^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \sum_{j=1}^m D^2}{n^2 m(m^2 - 1)},$$

где  $m$  – количество факторов,  $n$  – количество экспертов,  $\sum_{j=1}^m D^2$  – сумма квадратов разницы между суммой рангов факторов и средней суммой рангов.

3. Рассчитывается система показателей, оценивающая влияние факторов на экономическую устойчивость предприятия.

4. Проводится приведение рассчитанных показателей к единой системе измерения

$a_i^H = \frac{a_i^{\phi}}{a_i^{\max}}$ , где  $a_i^{\phi}$  – фактическое значение  $i$ -го показателя,  $a_i^{\max}$  – максимально-прогнозируемое значение  $i$ -го показателя,  $a_i^H$  – нормированное значение  $i$ -го показателя.

5. По факторам, оцениваемым несколькими показателями, находится усредненное значение.

6. Рассчитывается итоговое значение показателя экономической устойчивости предприятия – индекса экономической устойчивости ( $Y_{\text{эу}}$ ).

$$Y = \sum_{g=1}^k v_g \sum_{i=1}^{k_g} \mu_{gi} a_{gi}^H,$$



Рис. 1. Методика оценки устойчивого развития предприятий

где  $v_g$  – вес  $g$ -й группы,  $\mu_{gi}$  – вес  $i$ -го показателя  $g$ -й группы,  $a_{gi}$  – значение  $i$ -го показателя в  $g$ -й группе.

7. Дается оценка состояния предприятия в соответствии с выбранной шкалой оценок (рис. 3).

Технология выбора стратегии на основе устойчивого развития предприятий с учетом зон устойчивости, включающая показатели конкурентоспособности продукции (рис. 2), предложена с целью получения в дальнейшем значительной выгоды и повышения конкурентоспособности предприятия. При реализации рациональной программы устойчивого развития предприятиям необходимо основываться на данных мониторинга их внутренней и внешней среды.

Выявление конкурентных позиций за счет внутренних резервов предприятия является залогом выживаемости и основой его стабильного положения на рынке. Данное понятие можно

охарактеризовать как состояние обеспечения рентабельной производственно-коммерческой деятельности предприятия за счет повышения эффективности использования производственных ресурсов и процессов управления.

Реализация целесообразной программы стратегии устойчивого развития является основой для определения целей и задач предприятия с учетом зон устойчивости – кризисной, неустойчивости, нормальной и высокой.

Следующим этапом реализации технологии является оценка различных стратегических перспектив относительно зоны устойчивости, которые представляют собой возможные варианты стратегического управления перспективным развитием предприятия за счет внутренних резервов.

Выделяют четыре конкурентные стратегии, соответствующие зонам устойчивости.

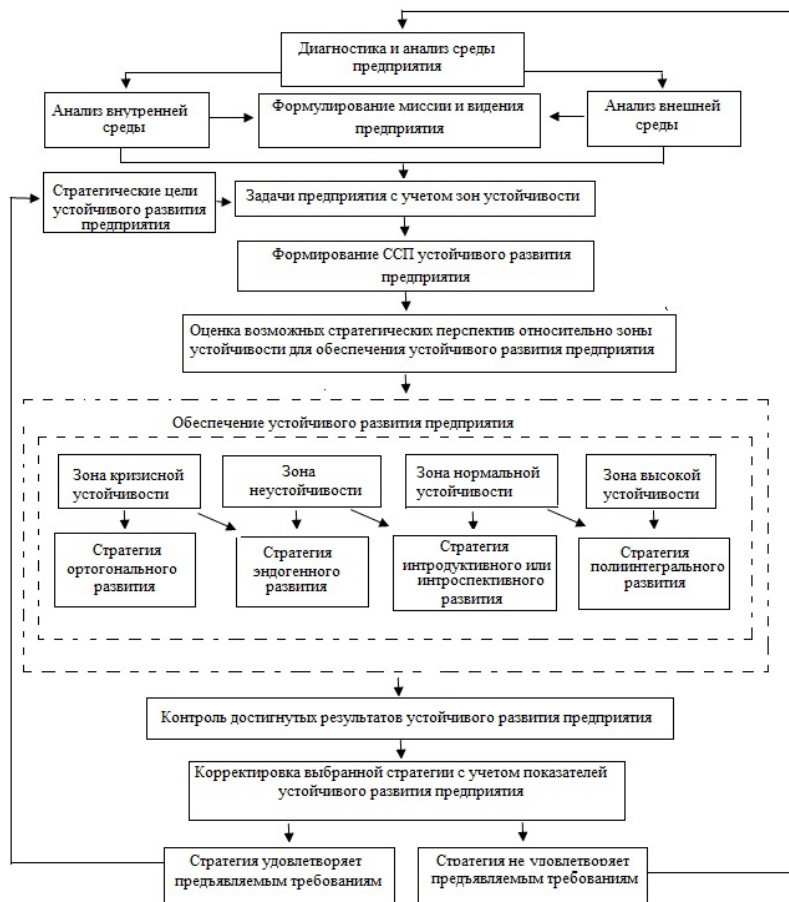


Рис. 2. Обобщенная схема технологии выбора стратегии устойчивого развития

1. Для зоны кризисной устойчивости наиболее предпочтительной является стратегия ортогонального развития, которая направлена на достижение быстрого результата. Следует отметить, что в данный период предприятие не обладает запасом времени и необходимо предпринять быстрые и наиболее значительные шаги для преодоления кризиса с помощью сдачи в аренду или продажи не востребуемых площадей, концентрации на узкой специализации, сегментах.

2. Стратегия эндогенного развития является приоритетной для зоны неустойчивости. Данная стратегия направлена на достижение устойчивости предприятия за счет его внутренних резервов. Необходимо отметить, что предприятие имеет перспективы выхода из кризиса за счет использования в хозяйственной деятельности бизнес-инкубаторов, бутстреппинга, а также повышения конкурентоспособности продукции.

3. Для зоны нормальной устойчивости характерной является стратегия интродуктивного или интроспективного развития, которая включает привлечение инвесторов и получение заказов большего объема.

4. Стратегия полиинтегрального развития характерна для зоны высокой устойчивости предприятий. Стратегические возможности предприятия определяют дальнейшее развитие и достижение высоких результатов за счет привлечения венчурного капитала.

В зависимости от полученного результата могут быть сделаны следующие выводы: предприятие является базой для сравнения, находясь в зоне нормальной и высокой устойчивости, хотя и не достигло конечной цели (зоны предельной устойчивости). Измерения зон неустойчивости и кризисной устойчивости свидетельствуют о большом разрыве между настоящим положением и конечной целью предприятия. Следует проанализировать измерения, требующие немедленного внимания, а затем перейти к мероприятиям по повышению показателя зоны устойчивости.

Установленные подходы к повышению конкурентоспособности предприятий на основе устойчивого развития в силу комплексности рассматриваемой проблемы представлены в совокупности следующих элементов: производственно-сбытовой, финансово-экономической, кадровой, инновационно-инвестиционной сис-

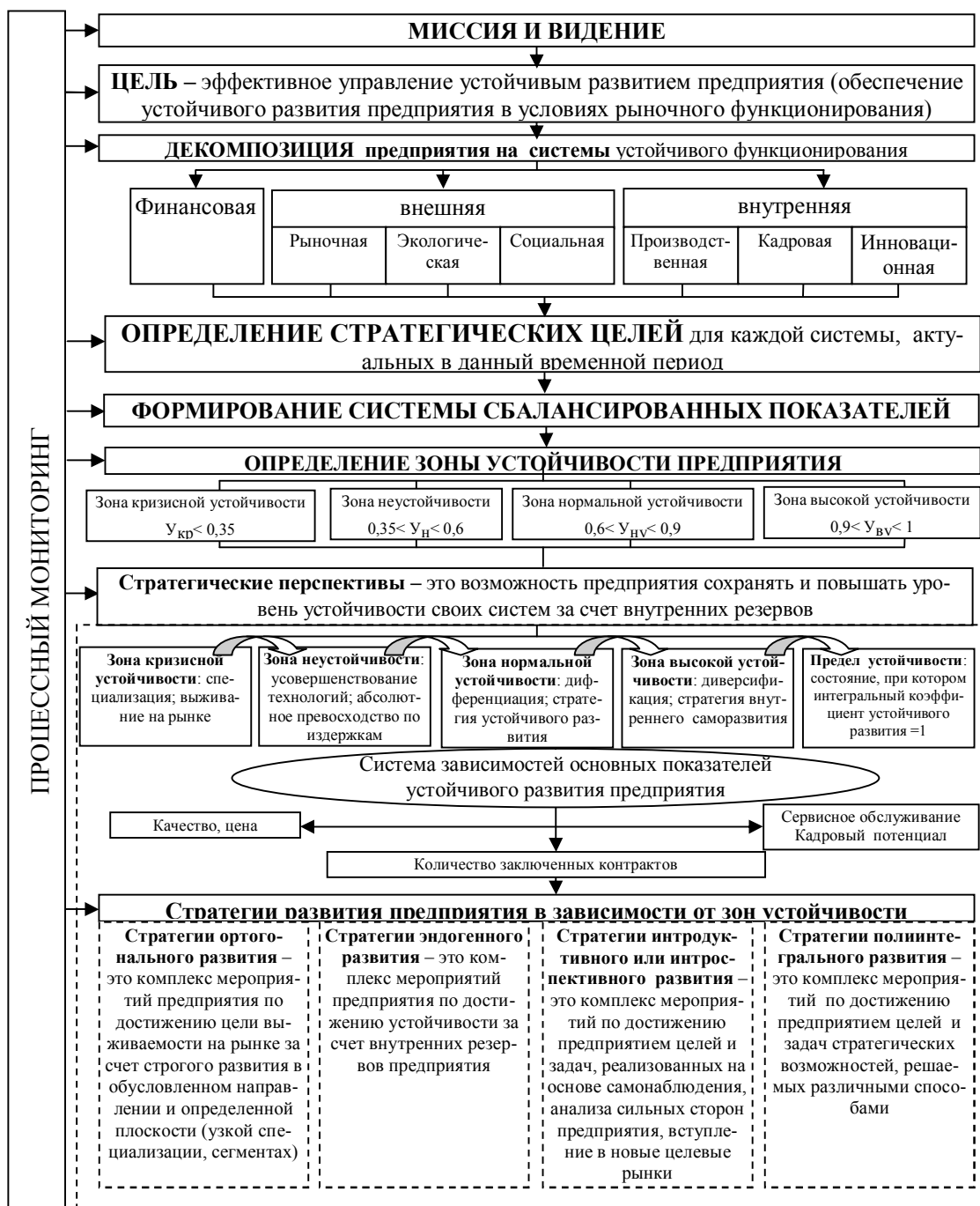


Рис. 3. Концепция процесса повышения устойчивого развития предприятия

тем, конкурентоспособности выпускаемой продукции, количества заключенных предприятием контрактов на внутреннем и международном рынках.

Для анализа и оценки устойчивого развития предприятия необходима система сбалансированных показателей, характеризующих его деятельность, с учетом фактора взаимовлияния параметров и систем друг на друга, а также взаимосвязь с факторами внешней среды функционирования.

Для эффективного управления устойчивым развитием предприятий определяются задачи и соответствующие им практические методы, совокупность которых представляет собой точку маневренности. Стратегические перспективы, определяемые в соответствии с точкой маневренности, позволяют выделять базовые стратегии предприятий и повышать уровень устойчивости их параметров за счет внутренних резервов.

Система зависимостей основных индикаторов устойчивого развития позволяет предпри-

ятию адаптироваться к изменению параметров внешней среды независимо от выделенных зон устойчивости.

Следует отметить, что теоретическим пределом устойчивости предприятия является состояние, при котором интегральный коэффициент его устойчивого развития равен единице. На практике предприятие находится в постоянном поиске идеально устойчивого состояния.

Критические ситуации, вызванные понижением противоречий внутреннего, эндогенного характера, могут иметь форму периодических колебаний, экономико-организационных кризисов. Некоторые из них впоследствии, при достаточном потенциале предприятия к саморазвитию, являются сильнейшим фактором его развития в целом.

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятий может быть достигнуто за счёт реализации программ повышения диапазона зон устойчивости, которые охватывают все необходимые мероприятия, содержат планы ликвидации убыточных производств, создания гибкой производственной структуры, реорганизации систем снабжения и реализации продукции, эффективного использования кадрового потенциала, правильно выбранной стратегии устойчивого развития.

При оценке экономического эффекта разработок необходимо использовать группы показателей систем предприятий – производственно-сбытовой, финансово-экономической и инновационно-инвестиционной, – характеризующие количественно уровень устойчивого развития.

Из вышесказанного следует концепция процесса повышения устойчивого развития предприятия (рис. 3).

Экономический эффект от внедрения методических рекомендаций и разработок достигается за счет снижения количества потерь, свя-

занных со временем оказания услуг; создания защитного механизма от негативных воздействий; высвобождения внутренних ресурсов предприятия; использования инновационно-инвестиционного потенциала предприятия; повышения заинтересованности работников в конечных результатах.

Акцентируем внимание на необходимости целостного видения всего процесса формирования стратегии. Предлагаемый подход как раз позволяет должным образом организовать и направить все работы по выработке и реализации стратегии в единое русло, сконцентрировать все ресурсы предприятия на достижении намеченных долгосрочных ориентиров, а также, что является чрезвычайно важным, обеспечить вовлечение в процесс не только высший управленческий персонал, но и менеджеров среднего звена и рядовых работников, что усиливает заинтересованность последних в обеспечении наилучших результатов и формирует чувство причастности к достижению общих корпоративных целей.

#### *Список литературы*

1. Табекина О.А. Стратегии развития предприятия машиностроения на основе зон устойчивости // Конверсия в машиностроении. 2006. № 5. С. 75–77.
2. Евстюхин И.Н. Проблемы обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях // ЭПОС. № 1 (29). 2007. С. 33–36.
3. Слюсарева Е.В. Конкурентоспособность как отражение устойчивого развития // Информационно-экономические аспекты развития предприятий и фирм: Сб. науч. тр. / Отв. ред. М.В. Могилевич. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. С. 86–93.
4. Чикина Е.Д. Оценка устойчивого развития экономики предприятия. Новые тенденции в экономике и управлении организацией: Сб. научн. тр. Пятой Всерос. науч. практ. конф., Екатеринбург, 18–20 апр. 2006 г. / Уральск. гос. техн. ун-т; отв. ред. И.А. Майбууров. Екатеринбург, 2006. С. 250–252.

### **A PROCEDURE FOR SELECTION AND EVALUATION OF A COMPANY'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON THE RANGE OF STABILITY ZONES**

*N.V. Shesterikova*

A procedure for selection and evaluation of the sustainable development strategy of a company is proposed. A technology has been developed for selecting the strategy based on sustainable development of companies and taking into account the range of stability zones, which includes the indicators of product competitiveness and financial and economic activities. This technology will enable the optimum choice of strategic perspective and the assessment of the feasibility of the chosen strategy.

*Keywords:* sustainable development of a company, strategy of a company's sustainable development, strategic management, management.