

Устойчивое развитие промышленных предприятий и его механизмы

Зинин А.Д., аспирант, кафедра мировой экономики и управления ВЭД

Саратовского социально-экономического института

(филиала) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Соколова О.Ю., д.э.н., профессор, кафедра мировой экономики и управления

ВЭД Саратовского социально-экономического института

(филиала) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Аннотация. Для устойчивого развития предприятий необходима стратегия, базирующаяся на управлении динамическими возможностями, реализация которой обеспечит удовлетворение текущих и будущих ресурсных потребностей под влиянием разных факторов, создающих угрозы и возможности. В то же время для управления устойчивым развитием важное значение имеет учет финансовых факторов, влияющих на бизнес-деятельность. Организационные изменения включают совокупность процедур планирования и контроля с целью поддержания работоспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Ключевые слова: устойчивое развитие предприятия, динамические возможности, организационные изменения.

The mechanism of sustainable development of industrial enterprises

Zinin A.D., graduate student, Economics World Economy and Management of External Economic Activity Department Saratov Socio-Economic Institute of Plekhanov Russian University of Economics

Sokolova O.Yu., Prof., Ph.D. in Economics World Economy and Management of External Economic Activity Department Saratov Socio-Economic Institute of Plekhanov Russian University of Economics

Annotation. For sustainable development of enterprises, a strategy based on the management of dynamic capabilities is needed, the implementation of which will ensure the satisfaction of current and future resource needs under the influence of various factors that create threats and opportunities. At the same time, accounting for financial factors affecting business activities is important for managing sustainable development. Organizational changes include a set of planning and control procedures to maintain the operability and financial stability of the enterprise.

Keywords: sustainable development of the enterprise, dynamic capabilities, organizational changes.

Использование механизма устойчивого развития промышленных предприятий выступает одним из важнейших направлений стратегического управления. Данный механизм базируется на активном управлении динамическими возможностями организационных изменений на основе инструментов реструктуризации. Приоритетами механизма являются упреждение крайней степени неустойчивости предприятия путем обеспечения неснижаемых темпов роста и прироста всех показателей его деятельности.

Под механизмом устойчивого развития понимается система взаимосвязанных инструментов и методов поддержания равновесия между взаимосвязанными элементами системы — экономикой, социальной сферой и окружающей средой[1]. Для обеспечения устойчивого развития предприятие должно быть способно к воспроизводству природной среды и средств производства, не допуская при этом сбоев в бизнес деятельности, используя динамические возможности внешней и внутренней среды.

Механизм устойчивого развития обеспечивает предотвращение возможного банкротства предприятий с помощью динамичного режима управления ресурсным потенциалом и использования его организационных и рыночных возможностей. Для управления динамическими изменениями организации могут применяться

модели, основанные на показателях структуры и динамики ресурсного потенциала (человеческого, производственного и финансового), а также на базе анализа критических функций бизнес деятельности предприятия.

Организационные изменения являются одним из главных направлений управления устойчивым развитием бизнес деятельности предприятий. Динамичные изменения наблюдаются в жизненном цикле товара, организации, отрасли и рынка, а также в конкурентной среде и других сферах. Для многих организаций присуща высокая динамичность движения информационных, кадровых, финансовых и других ресурсов.

Динамическая возможность на предприятии проявляется в способности: «...изменять, углублять или расширять существующие ресурсы и возможности компании»[2]. Динамические возможности актуальны для всех предприятий, вне зависимости от типа структуры, производственного и кадрового потенциала. В результате бизнес деятельности предприятия могут реагировать на динамические изменения или их контролировать. В первом случае предприятия для обеспечения устойчивого развития применяют оборонительные стратегии, а во втором случае наступательные меры.

Для устойчивого развития предприятий необходима стратегия, базирующаяся на управлении динамическими возможностями, реализация которой обеспечит удовлетворение текущих и будущих ресурсных потребностей под влиянием разных факторов, создающих угрозы и возможности[3].

Важнейшими направлениями механизма устойчивого развития предприятий выступают: обеспечение положительных результатов выполнения критических бизнес функций; повышение интенсивности использования ресурсного потенциала; оптимизация расходов на содержание и использование кадрового и производственного потенциала; обеспечение достаточного ресурсного потенциала для формирования бизнес результатов; обеспечение долгосрочной рентабельности предприятия. Для реализации стратегических направлений устойчивого развития

предприятия нами выделены внутренние и внешние факторы динамических возможностей.

Основой динамических возможностей предприятий являются операционные факторы, включающие квалификацию персонала и профессионализм организации.

Динамические возможности и компетенции понимаются как особая внутренняя деятельность, которая «профессионально выполнена, занимает центральное место в стратегии и конкурентоспособности компании». Формирование профиля профессиональных компетенций является основой стратегии устойчивого развития предприятия. Ключевые компетенции могут быть использованы в качестве движущей силы роста, способствуя освоению новых продуктов и рынков их сбыта[4]. На основе ключевых компетенций формируется модель организационных изменений. В результате организационных изменений ожидается преодоление финансовых трудностей и разрешение проблем предприятия. Основой технологии организационных изменений является оценка динамики организационных процессов на предприятии и в отрасли.

Для управления динамическими возможностями предприятий учитываются и отраслевые факторы. Учет отраслевых особенностей позволит более адекватно оценить фактическое состояние бизнес деятельности с учетом специфики функционирования. В условиях ужесточения отраслевой конкуренции необходим мониторинг динамических возможностей, позволяющий сформировать оптимальные решения. Мониторинг динамических возможностей позволяет выявить перспективные направления и изменения факторов внешней среды, которые со временем могут формировать конкурентные горизонты развития организации.

Динамичные организационные процессы наблюдаются на многих предприятиях разных отраслей экономики (отраслевые факторы). Согласно данным статистики РФ, за период 2010-2015 гг. сократилось число работников в производстве пищевых продуктов на 11 % (132 тыс. чел.); в производстве

оборудования на 15 % (172 тыс. чел.); в швейной промышленности на 20% (64 тыс. чел.), в обработке древесины на 17 % (43 тыс. чел.), в металлургии на 5 % (43 тыс. чел.)[5].

Динамические возможности в первую очередь зависят от движущих сил в отрасли. «Условия в отрасли меняются из-за действия на ее участников внешних движущих сил, вынуждающих организации корректировать свои действия».

Вместе с тем в каждой отрасли есть свои тенденции развития и особенности. Жизненный цикл отрасли характеризуется разными стадиями: рост, зрелость, насыщение и упадок, а также темпами роста. Ситуация и конкуренция в отрасли меняются под влиянием различных производственных, финансовых, инвестиционных и других факторов.

Из-за высокой изношенности производственного оборудования и инфраструктуры предприятия стекольной промышленности несут значительные расходы, которые снижают их финансовые результаты. Зачастую в условиях кризиса снижение издержек не дает значительного результата из-за слабых сторон производственной деятельности. Для повышения экономической устойчивости данных предприятий необходимо улучшить технико-экономические показатели путем обновления производственного потенциала на основе модернизации и технического перевооружения.

Для управления устойчивым развитием важное значение имеет учет финансовых факторов, влияющих на бизнес деятельность. Повышение динамических угроз сопровождается ухудшением структуры финансирования предприятия, что связано с ошибками в финансовых решениях или невыполнением обязательств. Негативные тенденции на финансовых рынках формируют риск ухудшения финансового положения. Все это оказывает влияние на возможность привлекать дополнительный капитал и рассчитываться по обязательствам. Рассмотренные динамические возможности являются источниками обеспечения устойчивого развития. Для реализации динамических

возможностей нами рассмотрены мероприятия, которые можно представить следующим образом.

Внутренние динамические возможности могут быть представлены следующими мероприятиями:

- Выделение бизнес единиц
- Диверсификация производства
- Ротация менеджеров
- Гибкая система мотивации труда
- Обновление производства
- Изменение профиля производства
- Повышение качества продукции
- Оптимизация расходов
- Селекция персонала
- Реструктуризация активов

Для внешних динамических возможностей характерны такие мероприятия, как:

- Выход на новые рынки
- Получение субсидий из бюджета
- Дополнительная эмиссия акций
- Реструктуризация долгов
- Вхождение в ФПП
- Вертикальная интеграция
- Управление портфелем заказов
- Управление торговой маркой
- Улучшение сбыта продукции
- Привлечение новых клиентов

Вместе с тем многие организации пренебрегают динамическими возможностями в своей инвестиционной и инновационной деятельности. Зачастую предприятия, на которых не уделяется достаточных ресурсов и времени на инвестиционную и инновационную деятельность, чаще становятся неконкурентоспособными. Внедрение новшества часто можно связать с вливанием внешних инвестиций, а потенциальные доходы не всегда достаточны для исполнения обязательств. Последствием недостаточно обоснованных проектов является привлечение кредитных ресурсов на невыгодных условиях, что приводит к невыполнению обязательств. Вместе с тем эффективное управление инвестиционными и инновационными процессами является одним из источников устойчивого развития предприятия.

Основой организации управления динамическими процессами является использование методики организационных изменений на предприятии. Давайте представим основные приоритеты, уровни и направления политики управления организационными изменениями.

Политика управления организационными изменениями может быть представлена стратегическими и операционными изменениями. Стратегические изменения будут включать в себя формы изменения ее статуса: расширение, сокращение и преобразование акционерного капитала. И реализованы за счет управления реорганизацией и стоимостью капитала. Операционные изменения направлены в свою очередь на восстановление платежеспособности за счет внутренних резервов и предполагают реструктуризацию активов, затрат и обязательств.

Уровни организационных изменений можно разделить на три блока. Процессные изменения — ориентированы на экономию всех видов издержек, времени, повышение качества работы путем формирования новых и более эффективных процессов. Продуктовые изменения — предполагают оптимизацию структуры ассортимента, включая модификацию, усовершенствование продукции,

разработку и освоение новых ее видов. Ресурсные изменения — заключаются в использовании факторов развития предприятия путем формирования, распределения и использования ресурсов.

Так же мы можем выделить пять направлений организационных изменений. Изменения капитала — подразумевает изменение пропорций задолженности собственного и заемного капитала. Изменения системы управления - выбор точной и правильной, согласно существующим условиям организационной структуры производится в соответствии с вариантом реструктуризации. Изменения инвестиций — рассматривается как изменение структуры активов путем перегруппировки ресурсов, освобождения от активов, не приносящих дохода. Изменения производства — рассматривается как изменение структуры затрат, пересмотр инвестиции и технологическое обновление производств. Изменения финансов — предполагает изменение сроков погашения и условий предоставления кредитов и другие формы перераспределения задолженности.

Согласно вышеизложенному для управления динамическими возможностями следует проводить организационные изменения, которые могут влиять на результативность бизнес деятельности и обеспечивать ее устойчивое развитие.

Согласно представленной выше политике управления организационные изменения рассматриваются с разных позиций:

- временные горизонты — стратегические и операционные;
- уровни изменений — процессные, продуктовые и ресурсные;
- направления изменений — изменения капитала, системы управления, инвестиций, производства, финансов.

Для управления динамическими возможностями предприятия нами были выделены этапы организационных изменений.

На начальном этапе организационных изменений необходимо создать долгосрочную ресурсную базу, в том числе обеспечить достаточный объем

воспроизводства ресурсов для поддержания запланированных темпов развития производства и сбыта. Эта задача реализуется на основе создания долгосрочных резервов капитальных вложений.

Одним из условий проведения организационных изменений является создание комплексной информационной базы, позволяющей обеспечить оперативность и информированность руководства организации. В условиях дефицита информации существенно ограничиваются возможности организационных изменений. Для сохранения контроля над бизнесом и продолжения производственной деятельности необходимо обеспечить оперативность учетно-аналитического обеспечения управления. Организационные изменения могут быть успешны лишь при наличии эффективно отлаженного информационного обеспечения, определяющего сигнализирующий и предупреждающий характер управления в целом.

В рамках процесса организационных изменений используются различные виды методов и приемов анализа, контроля и планирования деятельности предприятия. Выбор методов организационных изменений определяется характером стоящих проблем и ситуаций, а также наличием их управленческого и ресурсного обеспечения.

Процедуры планирования и контроля являются частью организационных изменений направленных на поддержание работоспособности и финансовой устойчивости предприятия. Зачастую из-за недостатков процедур планирования и контроля повышается сложность выполнения задач, понижается гибкость движения ресурсов и меняются требования к системе управления организацией. Все это не позволяет из-за ограниченности времени и доверия в полной мере реализовать возможности реструктуризации предприятия.

На следующем этапе организационных изменений на предприятии необходимо устранить критические риски выполнения бизнес функций. Для реализации данной задачи проводится оптимизация состава бизнес процессов

предприятия по критериям уровня рисков, степени выполнения задач и способности генерировать результаты. В процессе реструктуризации проводится оптимизация структуры активов в соответствии со сроками обязательств и управления денежными средствами. Важным критерием эффективности организационные изменения является обеспечение текущей финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Наличие достаточного объема ресурсного потенциала является залогом текущей устойчивости и долгосрочных перспектив развития предприятия.

На следующем этапе организационных изменений следует сформировать источники стратегического роста для обеспечения устойчивого развития предприятия. Эта задача решается путем реструктуризации бизнес направлений и оптимизации движения активов в процессе отдельных циклов их кругооборота на предприятии. Одним из основных факторов организационных изменений на промышленных предприятиях является повышение конкурентоспособности путем сокращения издержек. Итогом изменений в долгосрочной перспективе является стратегический рост результатов использования ресурсного потенциала предприятия.

Таким образом, в условиях высокой динамичности факторов внешней и внутренней среды на промышленных предприятиях повышается роль организационных изменений как основы системы устойчивого развития предприятия. В качестве основы стратегии устойчивого развития данных предприятий выступают высокая квалификация и компетенции при выполнении важнейших бизнес функций и управлении организационными изменениями.

Библиографический список

1. Овсянников С. В., Авылова Е. Ю. Рост ресурсного потенциала и управление инновациями как основа формирования стратегии кризисоустойчивого развития // Организатор производства. 2015. №2(65).

C. 95-101.

2. Томпсон А. А., Питереф М., Гэмбл Аж., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е изд. М.: Вильямс, 2016. 592 с.

3. Псарева Н. Ю., Шульгина Л. В., Овсянников С. В. Обеспечение устойчивого развития агропромышленных предприятий на основе селекции инструментов антикризисной реструктуризации // ФЭС. 2015. № 11. С 44-48.

4. Псарева Н. Ю., Шульгина А. В., Овсянников С. В. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий на основе мониторинга ресурсного потенциала//ФЭС. 2013. №12. С 70-73.

5. Промышленное производство в России. 2016: Стат.сб. / Росстат. М., 2016. 348 с.

References

1. Ovsyannikov S. V., Davydova £ Yu. Rost resursnogo potenciala i upravlenie innovაციями как основа formirovaniya strategii krizisoustoichivogo razvitiya // Organizator proizvodstva. 2015. №2 (65). P.95-101, (in Russian)

2. Thompson A. A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A. J. Strategic management. Creating competitive advantage. 19th ed. M.: Williams. 2016. 592 p. (in Russian)

3. Psareva N. Yu., Shulgina L. V, Ovsyannikov S. V. Sustainable development of agroindustrial enterprises on the basis of selection of the instruments of anticrisis restructuring // FES. 2015. №11. p. 44-48. (in Russian)

4. Psareva N. Yu., Shulgina L. V, Ovsyannikov S. V. Management of sustainable economic development of enterprises based on the monitoring of resource potential // FES. 2013. №12. P. 70-73. (in Russian)

5. Industrial production in Russia. 2016: Stat. Sb. / Rosstat. M., 2016. 348 p. (in Russian).