

Механізм забезпечення бізнес-стійкості підприємств в сучасних ринкових умовах

Тупкало В. М.¹ , Черепков С. Т.²

¹ Київський інститут інтелектуальної власності та права НУ «Одеська юридична академія», Україна

² ДП «Укрметргестстандарт», Україна

E-mail: tvn.prof@gmail.com

Анотація

Викладені розроблені концептуальні засади та обґрунтування моделі механізму забезпечення бізнес-стійкості підприємств в сучасних умовах цифровізації економіки на основі комплексного системного причинно-наслідкового характеру зв'язків системи бізнес-метрик управління компанії з її комплексом маркетингу. Доведено, що кожна зі складових системи бізнес-метрик управління сучасним підприємством безпосередньо формує відповідні складові загальної моделі механізму забезпечення бізнес-стійкості. Тому пропонується бізнес-стійкість сучасних цифрових підприємств визначити як кортеж (комплекс) з трьох видів послідовно пов'язаних систем забезпечення стійкості: «організаційна стійкість < ринкова стійкість < економічна стійкість». У свою чергу, кожна з систем складається з елементів – функціональних (операційних) видів стійкості. Пропонується формування чинників кожного з видів стійкості здійснювати шляхом логічного смислового об'єднання відповідної низки бізнес-політик запропонованої авторської матриці «система бізнес-метрик управління – комплекс маркетинг-мікс» конкретних стратегічних поведінкових орієнтирів підприємства щодо взаємодії з його цільовим ринком в рамках пари { i – та бізнес-метрика; j – та компонента маркетинг-мікс}. Кожний з поведінкових орієнтирів повинен мати відповідний економічно обґрунтований кількісний ключовий (інтегральний) показник. Визначено, що бізнес-стійкість сучасного підприємства в умовах переходу до цифрової економіки – це комплекс властивостей підприємства щодо його спроможності швидко й адекватно реагувати на порушення в роботі бізнес-процесів ланцюжка створення споживчої бізнес-цінності в контексті збереження довіри партнерів й клієнтів, забезпечення конкурентоспроможності й подальшого безперервного розвитку в своїй сфері бізнесу. Робиться висновок, що перспектива подальших досліджень проблеми забезпечення бізнес-стійкості підприємств в сучасних ринкових умовах може бути пов'язана з вирішенням завдання формування систем кількісного трендового аналізу стійкості ланцюжків створення бізнес-цінності для кожної бізнес-метрики сучасного цифрового (SMART) підприємства з урахуванням запропонованої авторської моделі створення механізму забезпечення бізнес-стійкості підприємства на основі матриці стратегічного планування «SBC-ММ».

Опубліковано

20.11.22



Ключові слова: менеджмент, бізнес-стійкість, бізнес-метрика управління, маркетинг-мікс, бізнес-процес, цифровізація підприємств.

1. Вступ

Постановка проблеми. В сучасних ринкових умовах господарювання економічна криза, як явище, перестає бути проблемою окремих видів суб'єктів господарювання та сфер бізнесу, а набирає все більше регіональних та національних масштабів.

Особливо це спостерігається у масштабі глобальної тенденції переходу до цифрової економіки і, як наслідок, необхідність створення нової методології організаційного управління (менеджменту), заснованої на концепції «смарт-підприємство»^[1]. З поглядом на цю новітню потребу стає актуальною задача переосмислення існуючих підходів щодо

оцінки та створення механізмів забезпечення бізнес-стійкості підприємств в сучасних ринкових умовах. В першу чергу необхідний подальший розвиток методології «цифрового процесно орієнтованого менеджменту» сучасних підприємств в контексті соціально-економічного феномена – «інтернет речей» [2-4].

2. Основна частина

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В контексті загальної проблеми забезпечення бізнес-стійкості сучасних підприємств існує багато публікацій, в яких автори намагаються поняття «бізнес-стійкість» синонімічно спрощено звести до поняття «фінансова стійкість» або «економічна стійкість» у відриві від причинно-наслідкового характеру зв'язків системи бізнес-метрик управління підприємства з його маркетинг-міксом, які (зв'язки) є елементами системного механізму забезпечення досягнення генеральної бізнес-цілі суб'єктів господарювання в довгостроковому періоді. Прикладами такого спрощення є відомі адитивні дискримінантні моделі оцінки банкрутства [5, 6]: Е. Альтмана (1968), Р. Ліса (1972), Чессера (1974), Р. Таффлера (1977), Давидової-Белікової (1999). Є спроби визначення поняття «бізнес-стійкість» через евристичний (механістичний) перелік факторів можливих бізнес-ризиків для підприємств безвідносно до його системної бізнес-моделі стратегічного розвитку [7-9]. Все це вказує на те, що поняття стійкості господарюючого суб'єкта є багатофакторним та багатоплановим і тому ця тема досліджень ще далека від завершення.

Невирішена раніше частина загальної проблеми.

Можна стверджувати: якщо підприємство зацікавлене в досягненні сталого успіху в умовах реалій сьогодення цифрової економіки, то йому необхідно створити дієвий механізм забезпечення бізнес-стійкості через отримання точних даних про роботу своєї системи менеджменту. Тому важливо для діючого підприємства виділити систему факторів впливу на його бізнес-стійкість.

При цьому актуальною методологічною задачею стає виявлення категорійного апарату самого поняття «бізнес-стійкість підприємства».

Метою дослідження є обґрунтування концепції та механізму забезпечення бізнес-стійкості виробничого підприємства (далі підприємство) на основі використання моделі системного причинно-наслідкового характеру зв'язків системи бізнес-метрик управління підприємства з його маркетинг-міксом (ММ). Згідно цієї мети бізнес-стійкість пропонується розглядати як комплекс властивостей підприємства щодо його спроможності швидко й адекватно реагувати на порушення в роботі технологічних бізнес-процесів ланцюжка створення бізнес-цінності в контексті збереження довіри партнерів й споживачів (клієнтів), забезпечення конкурентоспроможності й подальшого безперервного розвитку в своїй сфері бізнесу.

Результати дослідження. Звісно, що кожне підприємство в рамках формування власного механізму управління бізнес-стійкістю, спирається, в першу чергу, на вдосконалення системи управління. При цьому використання системного підходу дозволяє розглядати управління бізнес-стійкістю через цифровізовану систему різних напрямків управління підприємства (через систему бізнес-метрик, англ. SBC-system of business coordinates [10]), які і складають фундаментальну основу забезпечення бізнес-стійкості. Слід зауважити, що кожна зі складових системи бізнес-метрик безпосередньо впливає не тільки на кінцевий результат, а й одна на одну. Це сприяє формуванню ефективного власного механізму управління підприємством та його конкурентоспроможністю.

Виходячи з вищезазначеного, в основу дослідження покладено авторську концептуальну модель аналізу та синтезу механізму забезпечення бізнес-стійкості компанії (Рис. 1) у вигляді прямого і зворотного причинно-наслідкових ланцюжків оцінки ефективності взаємодії елементів бізнес-середовища підприємства.

Сутність прямого ланцюжка полягає в тому, що тільки ефективний харизматичний власник бізнесу

Фактори впливу на бізнес-стійкість підприємства

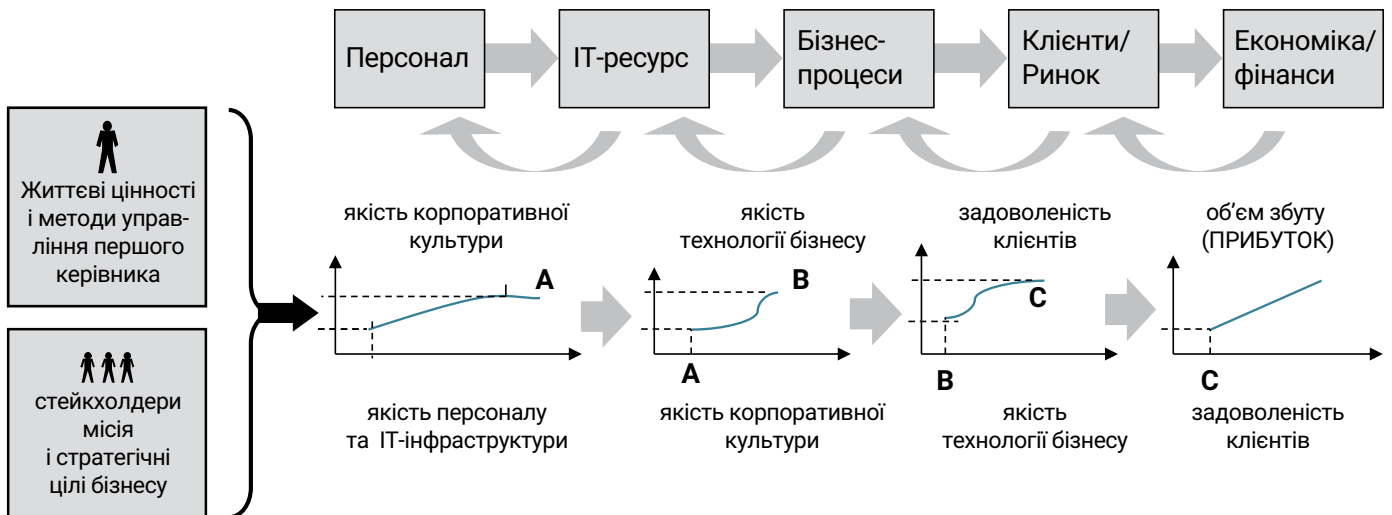


Рис. 1. Концептуальна модель причинно-наслідкових ланцюжків оцінки ефективності взаємодії елементів бізнес-середовища підприємства (авторська модель)

на чолі висококваліфікованого мотивованого персоналу, який використовує сучасний інформаційно-технологічний ресурс (ІТ-ресурс) у своїй операційній діяльності, здатний реалізувати ефективну систему управлінських і технологічних бізнес-процесів взаємодії з суб'єктами ринку (споживачами, інвесторами, конкурентами, тощо) по ланцюжку створення споживчої цінності. Це, у свою чергу, зумовить стійке конкурентоспроможне співвідношення ціна/якість послуг (товарів) і у кінцевому підсумку забезпечить бажану (плановану) динаміку і величину прибутку на вкладений капітал власників (акціонерів, інвесторів) підприємства.

Сутність зворотнього ланцюжка полягає в тому, що причини незадовільних значень фінансово-економічних показників перш за все слід шукати у блоці «Клієнти/Ринок», так як незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоках «Бізнес-процеси» та «ІТ-ресурс». У свою чергу, коріння проблем з управлінськими та технологічними бізнес-процесами створення споживчої цінності знаходяться у блоці «Персонал» щодо факторів: кваліфікація, мотивація, використання сучасного інформаційно-технологічного ресурсу в операційній діяльності підприємства.

В контексті проблеми забезпечення бізнес-стійкості підприємства щодо запропонованої моделі (Рис. 1) можна зауважити, що головним визна-

чальним чинником успішного розвитку будь-якого бізнесу є життєві цінності і методи управління (менеджменту) першого керівника компанії (власника бізнесу, стейкхолдерів). Цей чинник у подальшому є визначальним у процесі формування якості найнятого персоналу та інфраструктури, що у подальшому обумовить рівень корпоративної культури підприємства. В свою чергу, корпоративна культура в значній мірі є вхідною умовою забезпечення належної ефективності технології бізнесу в усіх напрямках господарської діяльності створеного підприємства. Ця умова є головною у рішенні цільової бізнес-задачі «створи свого споживача». В кінцевому рахунку, успішне вирішення цієї бізнес-задачі забезпечує необхідний об'єм продажів товарів/послуг, тобто рівень прибутку. Тому можна стверджувати, що кількісна міра прибутку характеризує бізнес-стійкість підприємства як якості комплексу взаємодії певного набору бізнес-метрик управління підприємства відносно впливу факторів його внутрішнього бізнес-середовища, яке, в свою чергу, в певній мірі залежить від факторів зовнішнього бізнес-середовища.

Виходячи з результатів апробації вищевикладеного в процесі виконання авторами низки консалтингових проектів щодо оптимізації системи менеджменту компаній різних сфер бізнесу, запропонована модель створення механізму



Рис. 2. Модель створення механізму забезпечення бізнес-стійкості підприємства на основі матриці стратегічного планування «SBC – ММ»:

P_{ij} – бізнес політика,

ij – компонент комплексної стратегії розвитку підприємства) (авторська модель)

забезпечення бізнес-стійкості підприємства представлена на Рис. 2. Базовою основою цієї моделі є авторська матриця стратегічного планування «SBC-ММ» [10].

Згідно моделі (Рис. 2), категорію «бізнес-стійкість» пропонується розглядати як кортеж (комплекс) з трьох базових видів послідовно пов'язаних систем забезпечення стійкості: «організаційна стійкість < ринкова стійкість < економічна стійкість». У свою чергу, пропонується, що кожна система складається з елементів – функціональних (операційних) видів (підвидів) стійкості. При цьому слід зауважити, що сутність кожного виду функціональної стійкості є відображенням специфіки конкретного підприємства і тому кожен вид (підвид) стійкості має свій набір суттєвих чинників, які потребують ретельного аналізу. Крім того, формування чинників кожного з підвидів функціональної стійкості пропонується здійснювати шляхом логічного смислового об'єднання

відповідної низки бізнес-політик P_{ij} , як конкретних стратегічних поведінкових орієнтирів підприємства щодо взаємодії з його цільовим ринком в рамках пари { i -та бізнес-метрика, j -та компонента маркетинг-мікс}, кожний з яких (орієнтир) має економічно обґрунтований кількісний ключовий (інтегральний) показник. Наприклад, тлумачення поняття «збутова стійкість» в подробицях конкретних дій її забезпечення для підприємства в процесі стратегічного планування організаційного розвитку ґрунтується на логічному смислового об'єднанні (U) відповідної низки SS (кортежу) бізнес-політик:

$$SS = P_{11}U P_{12}U P_{13}U P_{14}U P_{31}U P_{32}U P_{33}U P_{34} \quad (1)$$

Виходячи з моделі (Рис. 2), комплексну категорію «бізнес-стійкість» підприємства пропонується визначати як сукупність наступних функціональних (операційних) видів стійкості.

Кадрова стійкість – здатність підприємства залучати, постійно розвивати та удержувати висококваліфікований персонал шляхом створення ефективної сприятливої для досягнення бізнес-цілей корпоративної культури та системи заохочення (стимулювання праці).

Інформаційно-технологічна стійкість – здатність підприємства: захистити свою цінну інформацію від розкриття, крадіжок, зміни контенту, знищення та пошкодження; захистити персональну інформацію клієнтів, співробітників і партнерів; знизити ризики збою роботи апаратно-програмних засобів в процесах обробки цінної інформації.

Стійкість системи технологічних процесів виробничої діяльності – здатність функціонального персоналу технологічних процесів ланцюжка створення споживчої цінності підприємства забезпечити мінімально прийнятний рівень ймовірності виникнення в цих процесах критичних ситуацій, які приводять до комерційних збитків.

Інноваційна стійкість виробничих технологічних процесів – здатність функціонального персоналу і керівників (власників) технологічних виробничих процесів ланцюжка створення споживчої цінності постійно створювати й комерціалізувати інтелектуальну власність, яка забезпечує конкурентоспроможність товарів/послуг підприємства на його цільовому ринку.

Стійкість системи управлінських процесів керівників – здатність керівного складу підприємства швидко і адекватно реагувати на порушення в роботі управлінського циклу «плануй – організуй – контролюй – аналізуй – впливай» безпосередньо підлеглого (підлеглих) об'єкта (об'єктів) управління, забезпечуючи подальший організаційний розвиток свого ієрархічного рівня управлінської відповідальності.

Організаційна стійкість – здатність підприємства як бізнес-системи забезпечити стабільність внутрішньої процесно орієнтованої організаційної структури управління шляхом дотримання чотирьох базових системоутворюючих принципів побудови організаційних систем: ієрархічність,

детермінованість, цілісність (повнота й несуперечливість), синергетичність [5].

Цінова стійкість – здатність підприємства в процесі збутової діяльності забезпечити оптимальний механізм ціноутворення товарів/послуг, який дозволить з найбільшим ефектом планувати стійкий рівень збуту в натуральних одиницях.

Збутова стійкість – здатність підприємства організувати такий рух потоків товарів/послуг, який би забезпечував постійне перевищення надходження доходів над витратами

Маркетингова стійкість – здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні зміни ринкової кон'юнктури і конкурентних чинників шляхом корекції маркетинг-міксу без порушення організації функціонування бізнес-процесів ланцюжка створення споживчої (клієнтської) цінності і не припиняючи подальший цільовий розвиток комерційної діяльності.

Інноваційна стійкість маркетингової діяльності – здатність персоналу маркетингового підрозділу підприємства щодо залучення споживачів (клієнтів) шляхом постійного створення і реалізації в своїй діяльності інноваційних методів та способів (ноу-хау) інформаційного економіко-ефективного комерційного впливу на свої фокус-групи споживчого ринку.

Ринкова стійкість – здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та конкуренції протягом довгострокового періоду шляхом корекції існуючих видів (напрямків) бізнес-діяльності та цінової політики зі збереженням рівня фінансової стійкості або шляхом оперативної технологічної перебудови ланцюжка створення споживчої цінності з метою переходу на створення нової актуальної споживчої цінності (створення нових бізнес-юнітів), зберігаючи рівновагу своїх активів і пасивів в контексті гарантування платоспроможності та інвестиційної привабливості.

Стійкість кредитно-інвестиційного портфелю – здатність підприємства ефективно управляти існуючим кредитно-інвестиційним портфелем для власного розвитку і при необхідності

залучати додаткове зовнішнє фінансування відповідно до своєї оцінки припустимого рівня бізнес-ризиків.

Фінансова стійкість – здатність підприємства у короткостроковому та середньостроковому періоді згідно сформованого комплексу бізнес-політик стратегічного планування «Бізнес-координати управління – Комплекс маркетинг-міксу» (матриця «SBM-MM») раціонально управляти власним і позиковим капіталом з метою виконання всіх фінансових зобов'язань перед персоналом, партнерами, державою завдяки достатньому доходу.

Економічна стійкість – здатність підприємства у довгостроковому періоді зберігати в умовах динамічної трансформації взаємодії внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища певний (заздалегідь заданий) рівень досягнення генеральної бізнес-цілі – запланованого рівня економічної доданої вартості EVA (англ. Economic Value Added). В якості моделі механізму забезпечення економічної стійкості на основі використання показника EVA пропонується обрати сформовану на основі матриці стратегічного планування «SBC-MM» (див. Рис. 2) модель дерева генеральної бізнес-цілі у вигляді піраміди показників, що складають формулу EVA. Сенс цієї піраміди, за аналогією з відомою пірамідою Дюпона, – це управлінський інструмент багатофакторного причинно-наслідкового аналізу, що дозволяє визначити, за рахунок яких взаємопов'язаних в системі чинників господарської діяльності підприємства відбувається зміна його економічно доданої вартості. Мірою кількісної оцінки економічної стійкості підприємства пропонується вважати долю прибутку згідно точки EVA-беззбит-

ковості^[1] у величині фактично отриманого доходу (коефіцієнт економічної стійкості K_{EC}):

$$K_{EC} = 1 - \frac{\text{Постійні витрати} + \text{Залучений капітал} \cdot \text{WACC}}{\text{Маржинальний дохід}}, \quad (2)$$

де WACC – середньозважена вартість залученого капіталу у бізнес підприємства.

3. Висновки

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у формуванні нової концепції оцінки бізнес-стійкості підприємств, яка ґрунтується на системному причинно-наслідковому характеру зв'язків системи бізнес-метрик управління підприємства з його маркетинг-міксом згідно запропонованої авторської матриці (моделі) стратегічного планування «SBC-MM». І тому категорія «бізнес-стійкість підприємства» розглядається як кортеж з трьох видів послідовно пов'язаних систем забезпечення стійкості: «організаційна стійкість < ринкова стійкість < економічна стійкість». При цьому, кожна система забезпечення стійкості складається з визначених (критичних) для неї елементів – функціональних (операційних) видів стійкості. Перспектива подальших досліджень пов'язана з вирішенням завдання формування систем кількісного трендового аналізу стійкості ланцюжків створення бізнес-цінності для кожної бізнес-метрики сучасного цифрового (SMART) підприємства з урахуванням запропонованої моделі створення механізму забезпечення бізнес-стійкості підприємства на основі матриці стратегічного планування «SBC-MM».

Посилання

1. Ящишина І. В. грудень 2018 Суть та особливості с-март-підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА. № 11 (39), сс. 14-18.
2. Торнхілл Д. 2020 «Четверта Промислова революція» Клауса Шваба. (Дата звернення 08.11.2020 р.) <https://zbruc.eu/node/46560>
3. Умнов А. Л. Інтернет вещей (обзор концепции) (Дата звернення 08.11.2020 р.) <https://ecoimpact-ple.com/documents/411.html>
4. Цифровое производство (Дата звернення 18.11.2020р.) <https://www.intechology.ru/iiot/>
5. Шапурова О. О. 2009 Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. Економіка та держава. № 4, сс. 59-64.
6. Ліндер Є. 2016 Еволюція моделей оцінки ймовірності банкрутства. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. № 1 (6), сс. 125-129.
7. Голь І. В. 2014 Бізнес-стійкість підприємства: бізнес-цільовий процесно-орієнтований підхід. Телекомунікаційні та інформаційні технології. № 3, сс. 101-105.

8. Окладский П. В. 2010 Соотношение понятий экономической несостоятельности и устойчивости предприятий. Лесной журнал. № 5, сс. 176–180.
9. Хринюк О. С., Бова В. А. 2018 Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. № 2. (Дата звернення: 08.11.2020р.).
10. Тупкало В. М. 2016 Бізнес-інжиніринг сучасних процесно-орієнтованих підприємств: монографія. ДУТ. с. 281.
11. Тупкало С. В. 2011 Методика формування системи збалансованих показників оцінки ефективності управління підприємством. Системи управління, навігації та зв'язку. Зб. наук. пр. ЦНДІНУ. № 3 (19), сс. 169–175.

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf