

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В НЕСТІЙКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

Динаміка економічної кон'юнктури, зміна цінностей і запитів споживачів, а також умов конкуренції припускають розробку гнучких і адаптивних систем управління розвитком підприємств. Високоактивне зовнішнє середовище пред'являє все більш складні вимоги до систем управління і контролю, бо традиційні системи управління вже не відповідають ні актуальною динамікою, ні швидкістю зміни стратегій, оскільки були розроблені в інших умовах і в інший час. Дана ситуація посилюється появою кризових ситуацій в економіці, а відповідно і на підприємствах. Саме тому для ефективного управління розвитком підприємства в умовах кризи повинна реалізуватися спеціальна система заходів, яка може будуватися на передовому зарубіжному досвіді.

Наукове вивчення особливостей управління розвитком в світі активно проводяться такими науковцями як Акофф Р. Л., Аніскінім Ю. П., Васюткіною Н. В., Корчагіною Е.В., Месконом М. Х., Расвневою О. В., Файншмитом Е.А. та іншими. Незважаючи на значний дослідницький інтерес до проблематики вивчення цього питання, воно все ж таки залишається недостатньо вивченим.

Метою дослідження є аналіз управління розвитком підприємств в нестійкому бізнес-середовищі на прикладі зарубіжних компаній.

Управління розвитком - процес підтримки планового вектора розвитку та формування нового вектора розвитку підприємства, що забезпечує стає економічне зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах різноспрямованого впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Управління розвитком зарубіжних підприємств визначається розробленою стратегією, при цьому найбільший інтерес представляють концепції стратегічного управління, які, по-перше, вже показали свою ефективність і результативність при практичному застосуванні, і, по-друге, можуть адаптуватися до потреб підприємств в залежності від постійних змін зовнішніх умов їх діяльності [3, с. 237].

Існує три базових підходів до стратегічного управління розвитком підприємств, визначених зарубіжними вченими економістами, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Крім того, зазначимо, що перспективною системою нового покоління стала система Balanced Scorecard - результат багаторічних робіт, на чолі яких знаходилися Роберт Каплан, професор Harvard Business School, і Девід Нортон, засновник і президент компанії Balanced Scorecard Collaborative. В основу їх досліджень вперше була покладена гіпотеза про те, що для того щоб успішно керувати розвитком сучасного підприємства потрібен новий, більш «збалансований» підхід.

Концепція BSC - система показників діяльності, згрупованих за чотирима критеріями, або перспективам роботи підприємства - фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Вона дозволяє трансформувати стратегічні цілі розвитку підприємства в показники бізнес-процесів і конкретних дій співробітників на кожному рівні управління і послідовно контролювати процес реалізації даної стратегії.

Таким чином, BSC має наступні істотні переваги, а саме:

- дозволяє підприємству швидко реагувати на зміну конкурентної ситуації і ринкової кон'юнктури;
- повністю відповідає різноманіттю завдань і напрямів діяльності підприємства;
- її елементи узгоджені і несуперечливі з точки зору ключових факторів успіху та розвитку підприємства;
- зберігає чітку структуру і причинно-наслідковий визначеність показників в умовах нестійкого бізнес-середовища;
- відповідає сучасним уявленням сутності стратегічного управління розвитком.

Окрім зазначеної системи управління розвитком західні підприємства в умовах нестійкого бізнес-середовища використовують наступні типи управління, серед яких:

1. Do-it-Yourself Crisis Management (самодіяльне антикризове управління) є до сих пір найбільш поширеним типом управління розвитком підприємствами закордоном в умовах криз. Сутність цього типу

полягає в тому, що керівник підприємства, не володіючи спеціальною підготовкою з кризового управління розвитком і не маючи в штаті необхідного фахівця, робить спробу впоратися з кризовою ситуацією власними силами. Поряд з тим, практика знає блискучі випадки успішного самодіяльного антикризового управління розвитком, одним з класичних прикладів якого з'явилися дії керівництва американської фармацевтичної і косметичної компанії «Джонсон і Джонсон» (Jolmson & Johnson). Коли в 1982 р. сім жителів Чиказького району Вест Сайд раптово померли після вживання знеболюючих ліків компанії «Джонсон і Джонсон» Тайленол (Tylenol) та було визначено, що зміст ліків включав смертельно небезпечний ціанід. Проте, керівництво «Джонсон і Джонсон» розпочало наступні кроки:

- налагодило повний контакт зі співробітниками чиказької поліції, ФБР і Служби контролю харчових продуктів і ліків і допустило їх для розслідування на свої виробничі площі та фасувальні лінії;

- зняло з продажу в усіх аптеках США усі упаковки Тайленола (вартістю більш ніж 100 млн. дол.);

- замовило на всі свої ліки, спеціальні одноразові пластмасові кришки, які неможливо відкрити так, щоб це було непомітно.

- організувало нову перевірку безпеки виробництва Тайленола;

- організувало кампанію в засобах масової інформації на переконання громадської думки в безпеці виробництва, медикаментів і нових упаковок «Джонсон і Джонсон».

Це дозволило «Джонсон і Джонсон» не тільки врятувати підприємства від банкрутства, відновити продаж Тайленола та підвищити ефективність діяльності підприємства у майбутніх періодах, яке підтверджує вихід підприємства на шлях стійкого розвитку.

2. Turnaround Consulting (кризовий консалтинг). У тих випадках, коли керівники або власники підприємства усвідомлюють, що вони не в змозі своїми силами ні оцінити масштаби проблем, ні впоратися з ними, вони звертається до відповідних фахівців за послугами з антикризового консалтингу. Історично кризовий консалтинг - другий тип антикризового управління розвитком підприємства. Зміст даного напрямку в міжнародній практиці полягає, як правило, в здійсненні цілого комплексу заходів і включає в себе проведення експрес-аналізу стану підприємства (інша назва - експертна оцінка), розробку першочергових заходів щодо стабілізації діяльності підприємства, діагностику його стану, а також вибір шляхів подальшого розвитку підприємства з урахування плану антикризових заходів. Далі здійснюється презентація розробленого плану розвитку власникам підприємства, його коригування, затвердження і контроль його реалізації.

3. Crisis Manager (антикризове управління розвитком підприємства під керівництвом запрошеного кризового менеджера), яке застосовується у тих випадках, коли власник підприємства усвідомлює наявність у підприємства проблем і вважає, що існуюче керівництво з цими проблемами не впорається та для забезпечення подальшого розвитку підприємства в період нестабільності зовнішнього середовища запрошується людина, яка має репутацію ефективного антикризового менеджера. При цьому винагорода антикризового менеджера, часто встановлюється як частка приросту доходу підприємства і виплачується в разі наявного розвитку, може бути дуже великою.

У умовах сучасності на діяльність кожного підприємства впливають кризові фактори ринкового середовища, які в першу чергу визначають їх поведінку на ринку та ефективність їх діяльності. В процесі проведеної нами роботи визначено, що першочерговим завданням для успішного розвитку підприємства є формування стратегії розвитку. При цьому розглянені варіанти розвитку зарубіжних підприємств дозволять забезпечити стійкість підсистем підприємства та посилити адаптивну спроможність підприємств до умов нестабільного ринкового середовища.

#### Список літератури:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 387 с.
2. Аніскін Ю.П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості/ Ю. П. Аніскін. – М. : Омега-Л, 2009. – 404 с.
3. Васюткіна Н.В Теоретичні аспекти категорії «розвиток підприємства»// Проблеми економіки. - 2014. - № 2. - С. 236-242.
4. Корчагіна Е.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики. 2016. - №32. – С.158-163.

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1994. – 680 с.

6. Файншмит Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления: Учеб.-метод. комплекс / Е.А. Файншмидт, Междунар. ин-т гос. службы и управления. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 183 с.