

УДК 338

**УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ**

**Лукьянченко А.В.**

*студент*

*Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ",  
Москва, Россия*

**Игнатова М.А.**

*студент*

*Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ",  
Москва, Россия*

**Павлов Д.С.**

*студент*

*Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ",  
Москва, Россия*

**Аннотация**

Статья посвящена анализу концептуальных особенностей процесса развития компании. Автором приходит к выводу о том, что развитие компании ориентировано на увеличение стоимости бизнеса и не сводится к увеличению продаж. Развитие компании основано на организационной стратегии и является содержательной стороной ее реализации.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; организационная стратегия; организационное развитие; стоимость бизнеса; управление изменениями.

**MANAGING THE COMPANY'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**Lukyanchenko A.V.**

*student*

*National Research Nuclear University MEPhI  
Moscow, Russia*

**Ignatova M.A.**

*student*

*National Research Nuclear University MEPhI  
Moscow, Russia*

**Pavlov D.S**

*student*

*National Research Nuclear University MEPhI  
Moscow, Russia*

**Annotation**

The article analyzes the conceptual features of the company's development process. The author concludes that the company's development is focused on increasing the value of the business and is not limited to increasing sales. The company's

development is based on an organizational strategy and is the content side of its implementation.

**Keywords:** corporate culture; organizational strategy; organizational development; business value; change management.

Развитие бизнеса является процессом, который необходим для привлечения клиентов и поиска новых бизнес-возможностей в целях стимулирования сбыта и увеличения прибыли. Следует различать развитие бизнеса (как процесс) и стратегию развития бизнеса. Стратегия развития бизнеса является документом и описывает стратегию достижения поставленных целей. Непосредственно же стратегическое развитие бизнеса - это согласование процессов и процедур развития бизнеса со стратегическими бизнес-целями фирмы.

Решение о том, какие цели преследовать и какие стратегии использовать для развития бизнеса, налагает на руководство организации большую ответственность. Успешная реализация стратегии может обеспечить высокий уровень роста и прибыли. Неверная же стратегия может обернуться значительными убытками и потерей конкурентного преимущества.

Развитие бизнеса - это определение долгосрочных методов и планов повышения стоимости бизнеса за счет развития организационных отношений, расширения присутствия на рынке и увеличения числа клиентов. В зависимости от отрасли повседневные задачи для достижения этой цели будут различаться, но общая задача остается неизменной. Маркетинг и продажи следует рассматривать не как самостоятельную деятельность, а как интегрированный процесс, в котором маркетинг, продажи и развитие бизнеса обладают разной функциональной принадлежностью.

К определению цели развития компании возможен плюрализм мнений. Так, А. Г. Мнакацян, А. Г. Харин переносит акцент стратегического развития с финансового благополучия фирмы в общественную плоскость, отмечая, что «концепция устойчивого развития на уровне фирмы означает эволюцию от Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

традиционных способов ведения бизнеса, в фокусе которых находятся только интересы акционеров, к общественно ориентированной деловой практике» [4, с. 48]. Мы же полагаем, что развитие компании является в первую очередь имманентным явлением и обращено во внутрь организации. Перенос точки развития во внешнюю плоскость для коммерческих организаций не всегда может быть оправдан (собственно, для достижения социально-культурных и иных целей существуют некоммерческие организации). Сущностную основу коммерческих организаций составляет ориентация на извлечение прибыли в качестве основной цели (собственно, в этом и заключается основное различие между коммерческими и некоммерческими организациями). Однако, непосредственно извлечение прибыли не может являться целью развития компании, поскольку компания является институционализированной социальной системой. Прибыль является не единственным показателем, который характеризует организацию. Поэтому, целью развития может являться повышение стоимости компании, поскольку данная характеристика носит качественный характер (хорошо иллюстрирует это высказывание специфика формирования стоимости акций на бирже, где большим значением обладают спекулятивные операции).

Развитие компании, безусловно, должно иметь документальное закрепление, которое представлено в первую очередь организационной стратегией. Это означает, что между процессом развития и стратегией существует неразрывная связь, которая проявляется в первую очередь в видах и уровнях стратегий. Оптимальным следует считать тот вариант, когда избранная стратегия полностью соответствует реальной картине и способна обеспечивать устойчивое развитие. И. К. Векшина выделяет следующие уровни стратегии по уровневому критерию:

- Эталонная стратегия (совокупность бизнес-направлений);
- Функциональная стратегия (развитие отдельного бизнес-направления) [1, с. 93].

В стратегиях необходимо выделять функциональную составляющую. Стратегия позволяет раскрыть процесс развития, дифференцировать его составляющие. Между тем, облачение развития компании в форму процесса требует дополнительной методологической работы.

В рамках процессного подхода в организации определяется процессный ландшафт, определяются входы и выходы каждого процесса и др. Здесь следует отметить, что процессы как таковой складывается из подпроцессов, процедур и операций. Регламентировать процессную сторону развития компании в стратегии нет необходимости, поскольку это противоречит организационной природе стратегии как нормативно-планового документа.

В целях формирования процессного подхода к развитию компании требуется:

- Строгая непрерывная организация и взаимосвязь этапов;
- Выделение владельцев процесса и регламентация ролей;
- Определение входов и выходов;
- Определение показателей эффективности;
- Определение требований к документации;
- Подготовка локальной нормативной базы.

Развитие компании не предполагает следования устоявшимся методологическим догмам, поскольку будущее не определено и допускает множество различных вариантов. Следовательно, пути развития бизнеса могут быть разными. Э. Р. Зиннатуллина в рамках анализа понятия устойчивости бизнеса указывает, что достижение устойчивости возможно тремя различными путями: «помогая, защитить его; помогая, его вести и способствовать его росту». То есть, в качестве способов выступают: защита бизнеса, управление бизнесом, развитие бизнеса [3, с. 31]. Ситуация осложняется в том случае, когда речь заходит о развитии организаций малого и среднего бизнеса. Несомненно, большинству мелких и средних предприятий просто невозможно

бороться со многими внешними факторами, - пишет С. Д. Голиков, - но им посилено создавать собственную стратегию таки образом, чтобы предприятие как можно более мягко реагировало на отрицательное влияние какого-либо макроэкономического воздействия» [2, с. 48].

Для развития бизнеса ключевым значением обладает масштабируемость. Это позволяет компании использовать уже существующие отделы продаж для охвата новых потребителей. Продажи - это в значительной степени емкий вид деятельности, поэтому отделы продаж, как правило, становятся такими большими. С другой стороны, команды по развитию бизнеса, как правило, очень малы, они сохраняют свои небольшие размеры, работая с существующей инфраструктурой.

Для обеспечения развития компании требуется наличие квалифицированного персонала. В большинстве случаев понадобятся специалисты, имеющие опыт продаж, маркетинга и управления бизнесом. Большим значением обладают навыки в области продаж, коммуникации, переговоров, маркетинга, анализа данных и управления проектами. Непосредственно же от менеджеров требуется лидерство, навык управления командой, способность контролировать и управлять рисками.

Большого внимания заслуживает то обстоятельство, что функции продаж и развития бизнеса различны как по формальным, так и по содержательным критериям. Тем не менее, между ними есть определенные сходства. Причина этого заключается в том, что типичные цели развития бизнеса включают размещение бренда, расширение рынка, привлечение новых клиентов и повышение осведомленности потребителей - все это общие цели маркетинга. Небольшой сдвиг в сторону продаж объясняется простой тактикой развития бизнеса, используемой для достижения этих целей.

Несмотря на высокую значимость человеческого капитала, его формированию в рамках развития компании часто не уделяется должного внимания. А. И. Соснило, Д. А. Снеткова в основу развития компании кладут Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

фактор корпоративной культуры, отмечая при этом, что наличие существенных проблем в корпоративной культуре российских организаций отрицательно сказывается на их организационно развитии. Такими проблемами являются: недооценка значения человеческих ресурсов; назначения на руководящие посты исходя из лояльности и корысти; невысокий уровень подготовки менеджеров в части мотивации сотрудников; отсутствие инновационной экосистемы; чрезмерный контроль со стороны государства; ориентация на западные методики без учета экономико-территориальной специфики России [6, с. 128]. Безусловно, данное обстоятельство отрицательно складывается на национальной экономике, однако мы полагаем, что эту проблему следует рассматривать в первую очередь во внутрикорпоративном русле.

Процесс управления развитием в каждом случае индивидуален. Не следует мыслить этот процесс в качестве линейного, поскольку он таковым не является. Особенности внешней среды могут сложиться таким образом, что под успехом развития может пониматься сохранение компании с ухудшением показателей.

Приведем пример. Е. В. Савойская отмечает снижение мировых цен на минеральные удобрения, что сопровождается падением спроса на продукцию отечественных производителей и снижением объем экспортной выручки, что обостряет конкуренцию и снижает прибыль [5, с. 1691]. С одной стороны, потеря позиций здесь неизбежна. С другой стороны, сохранение доли на рынке требует активизации процесс развития и адаптации.

Следует различать собственно развитие компании от стремлений сохранить капитал. В качестве одной из основных тенденций развития предприятий черной металлургии Е. Г. Чмышенко, Е. А. Коломеец называет процесс диверсификации активов компаний и вывод активов за границу [7, с. 143]. В данном случае уместно говорить о мерах по защите собственно, а не об организационном развитии как таковом.

Таким образом, управление устойчивым развитием компании обладает следующими сущностными особенностями:

1. Управление развитием имеет локальную нормативную основу в виде стратегии организационного развития и выступает в качестве ее содержательного аспекта, воплощенного в ходе практической управленческой деятельности

2. В качестве цели управления развитием можно определить повышение стоимости бизнеса

3. Увеличение числа продаж не является априорной необходимостью развития организации, что особенно характерно для тех ситуаций, когда организация не в полной мере удовлетворяет потребности клиентов и менеджмент ощущает необходимость в улучшении сервиса, оптимизации логистики и др.

4. Наиболее актуальным подходом к управлению развитием является процессный подход, в рамках которого выделяются процессы, подпроцессы, процедуры и операции.

### **Библиографический список:**

1. Векшина И. Е. Управление развитием компании // Наука, техника и образование. 2016. № 11 (29). С. 92-93.

2. Голиков С. Д. Зависимость стабильного развития компании и финансовой устойчивости // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 3. С. 46-48.

3. Зиннатуллина Э. Р. Основные факторы, определяющие устойчивое развитие компаний // Инновационная наука. 2015. Том 1. № 3. С. 29-32.

4. Мнакацян А. Г., Харин А. Г. Принципы устойчивого развития в управлении компанией // Социально-экономические явления и процессы. 2016. Том 11. № 10. С. 41-50.

5. Савойская Е. В. Оценка влияния внешних и внутренних факторов на повышение устойчивого развития предприятий по производству минеральных удобрений // Российское предпринимательство. 2018. Том 19. № 5. С. 1681-1698.

6. Соснило А. И., Снеткова Д. А. Роль современной корпоративной культуры в развитии компаний // Управленческое консультирование. 2018. № 6. С. 120-129.

7. Чмышенко Е. Г., Коломеец Е. А. Современное состояние и особенности структуры металлургических холдингов России // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2017. Том 11. № 2. С. 141-148.

*Оригинальность 93%*