

УДК 338.242.4

Доц. Л.К. Гліненко, канд. техн. наук;
О.Ю. Фірстова – НУ "Львівська політехніка"

ОЦІНКА І ПРОГНОЗУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ

Подано огляд основних існуючих інструментів оцінки і прогнозування потенціалу бізнесу, досліджуються основні закономірності еволюції та кризи розвитку бізнес-систем, пропонуються способи комбінованого застосування різних інструментів для нарощування потенціалу бізнесу.

Ключові слова: бізнес, система, еволюція; потенціал, криза, прогноз.

Doc. L. Glinenko, O. Firstova – NU "Lvivs'ka politekhnika"

Rating and forecasting of potential of business

In work the review of the fundamental existing instruments of a rating and forecasting of potential of business is given, the fundamental laws of evolution and crisis of development of business – systems are investigated, the methods of the combined application of different instruments for escalating potential of business are offered.

Keywords: business, system, evolution; potential, crisis, forecast.

Актуальність. Однією з основних проблем розвитку будь-якого бізнесу є визначення у кожен конкретний момент часу пріоритетних напрямків власного розвитку і, як наслідок, пріоритетних напрямків інвестувань, а також виявлення способів оптимальної реалізації цих напрямків.

Розвиток бізнесу може бути декомпонований на 2 взаємозалежні складові: розвиток об'єкта бізнесу (тобто виробленого товару чи наданої послуги) і розвиток суб'єкта бізнесу – бізнес-структури, що підтримує весь комплекс бізнес-процесів по реалізації мети бізнесу. Розвиток цих складових нерозривно зв'язаний, і стан бізнесу є результатом їхньої безперервної взаємодії між собою і з навколишнім середовищем. Знаходження суб'єктом бізнесу динамічної рівноваги як з об'єктом бізнесу, так і з зовнішнім (типом провідної економічної організації, що обумовлює конкретну комбінацію ринку, контрактну систему і відносини внутріфірмової ієрархії, й іншими неекономічними складовими зовнішнього середовища, в якому функціонує суб'єкт бізнесу) і з внутрішнім середовищем організації (стратегія, структура фірми, корпоративна культура, управління персоналом, інші параметри, що задаються менеджерами) є умова стабільного існування суб'єкта бізнесу і мета управлінських зусиль менеджменту фірми.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження методів досягнення бізнес-системою стійкого стану динамічної рівноваги, як передумови успішного розвитку бізнесу, способів її підтримки та виведення системи з кризових станів.

Результати дослідження. Аналіз світового досвіду стійко успішних бізнес-систем свідчить про те, що тривале і стабільне підтримання стану такої динамічної рівноваги можливо тільки за умов взаємоузгодження параметрів стану і напрямків еволюції основних складових бізнес-систем: об'єкта, суб'єкта та оточення бізнесу. Останнє вимагає наявності методів ідентифікації стану та прогноз розвитку кожної з цих складових. На сьогодні загально-визнано, що спроба прогнозування розвитку обох складових на основі екстраполяції отриманих у минулому результатів за умови постійного скоро-

чення життєвого циклу існування товарів і послуг на ринку приречена на провал. Разом з тим розроблена значна кількість методів оцінки стану і перспектив розвитку об'єктів і суб'єктів бізнесу на основі застосування закономірностей розвитку великих систем. Серед цих методів найбільше поширення у світовій практиці знайшли методи еволюційних кривих розвитку системи, метод еволюційного потенціалу бізнесу і деякі інші ("тріади плюс згортання", ISQ, метод вузлових протиріч і т.д.).

Метод еволюційних кривих розвитку дозволяє визначити етап і еволюційно перспективні напрямки розвитку об'єкта бізнесу (технічної системи, ТС) і визнати того факту, що будь-який товар (послуга) має визначений життєвий цикл у силу того, що має граничні можливості, що обмежують його подальше існування у первісному вигляді, визначеному періодом часу.

Метод базується на застосуванні об'єктивного закону: усі ТС розвиваються відповідно до зміни споживчих пріоритетів у напрямку збільшення загального корисного результату (функціональних можливостей і рівня виконання функцій) щодо витрат на реалізацію цього результату. У ході розвитку технічні системи проходять ті ж етапи, що і біологічні: народження, дорослішання і розвиток, зрілість, старіння і смерть після вичерпання своїх можливостей існування на ринку, а сам розвиток описується s-подібною тимчасовою залежністю технічної досконалості ТС (співвідношення корисного результату до витрат на нього і зв'язаних з ним небажаних наслідків, що ще називають ідеальністю ТС), аналогічної еволюційним кривим розвитку біологічних систем. Вичерпання можливостей удосконалення системи у плані реалізації нею свого призначення означає необхідність переходу до ТС іншого покоління.

Положення ТС на основній еволюційній s-кривій (рис. 1) визначає сучасний стан розвиненості системи і пріоритетних напрямків її подальшого розвитку, кожному положенню ТС на еволюційній кривій відповідають визначені типи пріоритетних задач з удосконалення ТС і визначений набір параметрів ТС, на поліпшенні яких зосереджуються зусилля розроблювачів.



Рис. 1. Типова S-крива розвитку ТС із виділеними пріоритетними напрямками вдосконалень (сферами патентування нових технічних рішень) [1]

На основі визначення положення системи на еволюційній кривій за визначеними кількісними показниками можна виявити основні напрямки, за якими повинні вестися роботи із системою в ближній і далекій перспективі; виявити пріоритетні цілі інноваційного проектування за об'єктом бізнесу; визначити характеристики системи, на поліпшення яких повинні направлятися основні зусилля, оцінити доцільність інвестування конкретного проекту по ТС залежно від його мети і термінів реалізації і визначити доцільність продовження робіт із системою взагалі. Іншими словами, метод дає відповідь на питання: "що в цілому варто робити і коли?" по відношенню до *об'єкта бізнесу*.

В останні роки усе більш вагомою стає думка про те, що і бізнес-системи, як і будь-які інші системи, розвиваються за тими самими законами і проходять ті самі етапи у своєму розвитку, що і біологічні, і технічні системи. Бізнес-структури – це утворення, які реально існують, але з часом припиняють свою діяльність, і функціонують не просто в часі, але у *визначених часових рамках*. При цьому процеси, що відбуваються у будь-якій фірмі, що існує більш-менш тривалий термін, розвиваються *циклічно*. Життєвий цикл організації зв'язаний із загальними економічними циклами, основу яких складає масове відновлення активних елементів основного капіталу. Життєвий цикл фірми, як і будь-якої іншої системи, складається з таких етапів: *виникнення, становлення, розвиток і вмирання (чи перехід у нову якість)*. При цьому на четвертому етапі виникає "розвилка" на кривій еволюції: якщо фірма працює успішно, то відбувається перехід у нову якість – при успішній роботі (укрупнення бізнесу різними способами з відповідною зміною організаційної структури) чи перехід у фазу відмирання – при роботі провальній. У фінансовому циклі успішна діяльність – це реалізація нового інвестиційного проекту (укрупнення масштабів бізнесу), невдала діяльність – рух у напрямку банкрутства. При цьому навіть при входженні у фазу відмирання можливий "порятунк" фірми від загибелі за допомогою застосування визначених організаційних прийомів (реструктуризація), що забезпечують перехід бізнес-системи в нову якість без збільшення масштабів бізнесу.

Еволюція бізнес-систем – одна з найбільш малодосліджених і водночас приваблюючих усе більшу увагу фахівців областей існування, розвитку та управління систем.

Результати робіт у цьому напрямку представлені у дослідженнях американця Л. Грейнера й англійця Д. Манна, причому перший виходив з теорії життєвого циклу організації Айзедиса, а другий – з теорії розвитку технічних систем на базі ТРІЗ (теорії рішення винахідницьких задач). У результаті досліджень Грейнера у 1972 році з'явилася Теорія трансформацій систем управління бізнесом чи, як її ще називають, теорія фаз трансформації бізнесу (ТФТБ). Її суть полягала у відомій діалектичній концепції "переростання кількості в якість". Інакше кажучи, Грейнер припустив очевидну річ: з ростом організації вимоги до системи управління змінюються, а, отже, і самі системи управління повинні мати певні зміни. Якщо ж системи управління не змінюються відповідно до вимог бізнесу, то на підприємство чекають неминучі кризи.

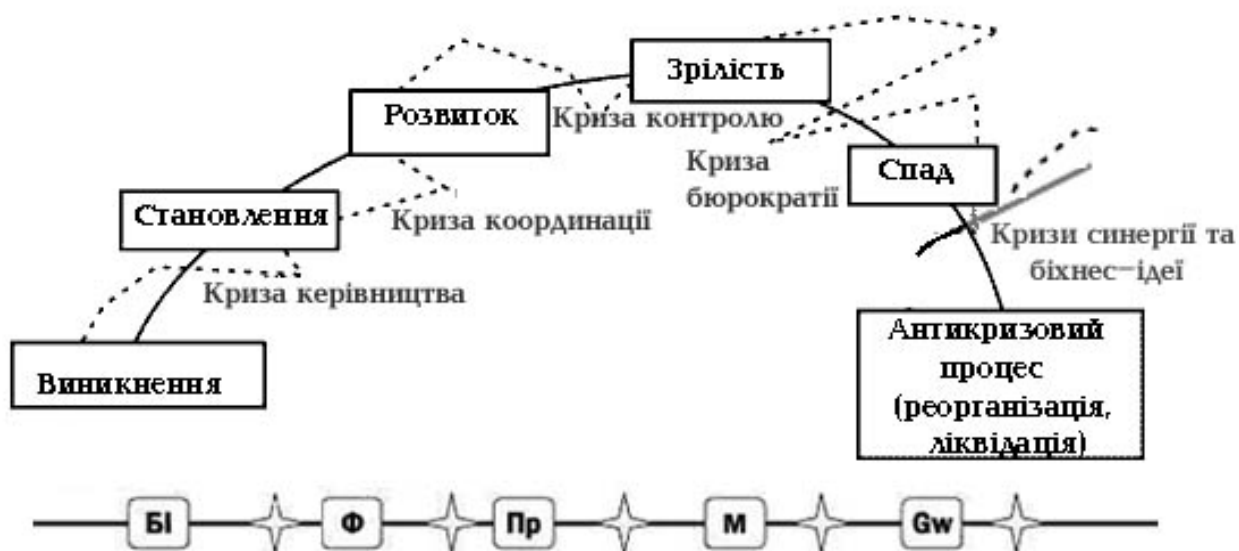


Рис. 2. Еволюція та кризи бізнесу за Грейнером [2, 3]

Теорія Грейнера [2] дозволила побудувати еволюційні криві розвитку бізнесу і визначити задачі менеджменту підприємства на різних її етапах. Теорія Грейнера розглядає п'ять основних фаз розвитку підприємства у випадку життєздатної бізнес-ідеї:

- управління бізнес-ідеєю (створенням бізнесу). Творці бізнесу, які купили чи винайшли деяку комерційно перспективну ідею, приступають до її реалізації. Система не має чіткої організаційної структури, поділу обов'язків і "зон відповідальності", підпорядкування йде відповідно до реального авторитету засновників;
- управління функціями (формалізація і побудова структур). Бізнес розширюється, формується чітка організаційна структура, спочатку ієрархічна, а потім – лінійно-функціональна. До кінця етапу влада практично цілком переходить у руки професіоналів-керівників, створюються передумови для конфлікту між ними і власниками бізнесу;
- управління процесами (делегування і диверсифікованість), за якого об'єднання персоналу у структурні підрозділи проводиться за ознакою результату діяльності. Розвиток бізнес-систем веде до укрупнення бізнесу та як наслідок, до делегування функцій оперативного управління на усе більш низькі рівні управлінської ієрархії;
- управління мережами (координація), за якого управління виробничими процесами зосереджено на місцях, а за головною організацією зберігається функція координації і стратегічного управління;
- управління знаннями (синергія і співробітництво). На цій стадії управління переходить у нову якість – в управління нематеріальними активами (goodwill'ом) (інтелектуальною власністю, торговою маркою тощо) зі створенням відповідних альянсів. Передбачається, що якщо система дожила до цієї стадії, то її бізнес-ідея, імідж, бренд і напрацьовані "ноу-хау" винятково ефективні. На цій стадії роль менеджменту полягає у виборі найбільш зручних для управління і комерційно стабільних активів, і зосередженні на них управлінських зусиль. Такі компанії, як Benefon, McDonalds, Reebok і т.д. віддають майже всі операції зі створення споживчої цінності стороннім організаціям (аутсорсинг), а самі вони управляють ім'ям (брендом), іміджем і технологіями.

В основі теорії Грейнера лежить постулат переходу накопиченого обсягу компетенції (знань, навичок, умінь) бізнес-системи в нову якість системи управління, ці переходи супроводжуються виникненням кризових ситуацій, кожна з яких може закінчитися "зісковзуванням" підприємства з еволюційної кривої, тобто до передчасної смерті (рис. 2).

Перша криза – це *криза компетенції*. Розвиток бізнес-ідеї, у міру росту бізнес-системи, вимагає застосування спеціальних знань, розподілу повноважень і спеціалізації. Вихід із кризи – перехід до управління за функціями. Криза другої фази – *криза координації*. Розвиток функціональних підрозділів призведе до розростання й автономізації функціональних структур, структура стає слабо керованою, а головною метою стає збереження сформованої структури і займаних посад, головним критерієм оцінки роботи підрозділів – адекватне виконання функцій і технологій з погляду функціонального керівника. Вихід із кризи – перехід до процесного управління. Криза третьої фази – *криза контролю*. Розвиток бізнес-системи призводить до ускладнення інформаційних потоків та управління ними. Вихід із кризи – у переході до "мережевого управління", за якого більше функцій оперативного управління делегуються на місця, а корпоративний центр зберігає контроль за товарно-матеріальними і грошовими потоками системи. Криза четвертої фази – *криза бюрократії*. Розвиток бізнес-системи викликає надлишкове розростання апарату управління для реалізації бюрократичного механізму. Бюрократичний апарат починає існувати заради власних цілей, а не для цілей бізнес-системи. Централізоване управління великим обсягом активів стає практично неможливим. Вихід – оптимізація портфеля, який керується корпоративним центром. Криза п'ятої фази – *криза інновацій*, криза споживчої якості об'єкта бізнесу, що вичерпала себе, криза компетенцій корпоративного центра, аналогічна кризі на фазі 1, але на іншому витку еволюційної спіралі. Вихід – у залученні нових компетенцій і технологій.

Кожна фаза розвитку бізнесу за ТФТБ має деякі критичні точки, при досягненні яких необхідно примусово узгодити систему управління компанії зі станом бізнесу переходом у нову якість за рахунок досягнення визначеного обсягу і компетенцій.

Теорія Манна знайшла своє відображення в розробці ліній розвитку бізнес-систем, у тому числі їхніх організаційних структур, на основі конкретизації для бізнес-систем загальних закономірностей розвитку великих систем і транспонування конкретних ліній розвитку, розроблених для бізнес-систем. Загальна тенденція розвитку системи на збільшення корисного результату реалізується через еволюцію окремих властивостей і параметрів системи відповідно до визначених ліній (закономірностей) розвитку. Зіставлення характеристик досліджуваної системи з етапами ліній розвитку дозволяє визначити відносну зрілість нині існуючих систем, і, відповідно, виявити області, в яких існує так званий "еволюційний потенціал". У статті [4] введено поняття "еволюційного потенціалу" системи, визначеного як різниця між відотною зрілістю поточної системи, і точками, в яких досягаються границі по кожній з тенденцій розвитку, яких нині нараховують більше 30 для ТС і більше 20 –

для бізнес-систем. Серед останніх виділяють, наприклад, такі, як: дроблення і структуризація бізнес-структури і процесів; дроблення і структуризація взаємодії бізнес-системи з зовнішнім середовищем; сегментація бізнесу; диверсифікованість бізнесу; зростання розмірів бізнесу; збільшення керованості бізнесу; монополізація бізнесу і витиснення конкурентів; збільшення узгодженості управлінських дій усередині системи; збільшення динамічності бізнес-системи та її адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища; зміна споживацьких пріоритетів; збільшення погодженості поставчань, виробництва і продажів (узгодження ритміки); лінія на об'єднання і поглинання бізнес-систем (перехід моно-біполі); витиснення людини з бізнес-систем (віртуалізація бізнесу) тощо.

З прикладної точки зору, результатом досліджень Манна в області еволюції систем взагалі і бізнес-систем, зокрема, стало створення методу еволюційного потенціалу бізнесу.

Метод еволюційного потенціалу дає змогу визначити стан і перспективи розвитку системи шляхом порівняння її характеристик чи характеристик її компонентів з основними етапами відомих ліній розвитку організаційних і технічних систем (тобто об'єктів і суб'єктів бізнесу) і відобразити цей стан графічно на полярних діаграмах, осі яких відповідають основним тенденціям розвитку систем даного класу, поділеним на основні етапи за кожним з напрямків. Тоді значення параметра на кожній з осей, що виявляється дослідженням реально створених систем, буде відповідати досягнутому у кожному з напрямків етапу розвитку системи; "непройдені" етапи розвитку будуть відповідати майбутнім втіленням технічної чи бізнес-системи й утворювати її "еволюційний потенціал" у кожному з напрямків (рис. 3).

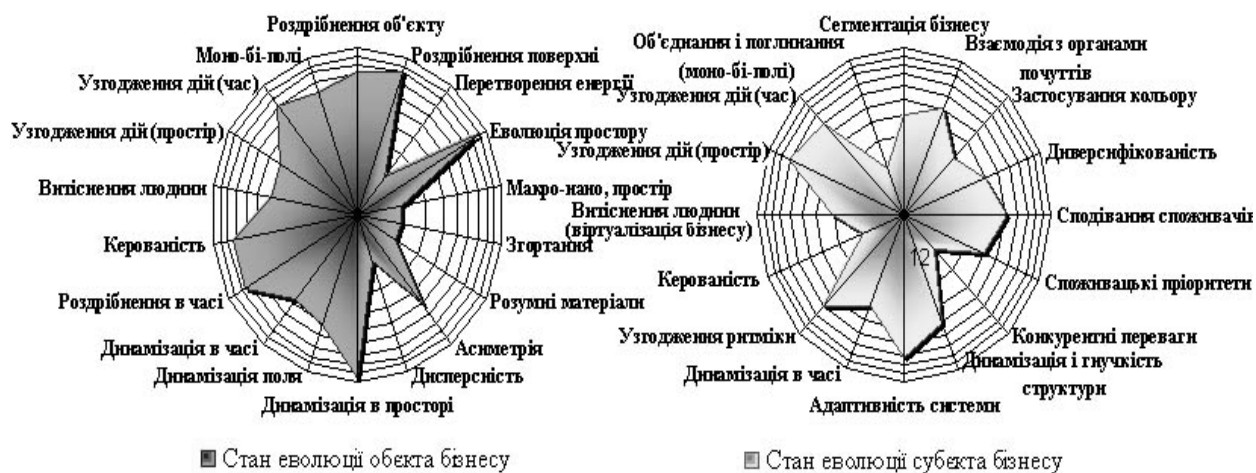


Рис. 3. Приклад полярної діаграми розвиненості бізнес-системи

Метод дає відповідь на питання: "що саме у системі підлягає удосконаленню та яким чином", тобто визначає, чи об'єкт бізнесу чи сама бізнес-система підлягають першочерговому удосконаленню та яким саме чином.

Вплив зовнішнього середовища. Зміна умов ведення бізнесу в напрямку лінії динамізації і супутня цьому необхідна зміна управлінських підходів до бізнесу проілюстрована на рис. 4 [3].

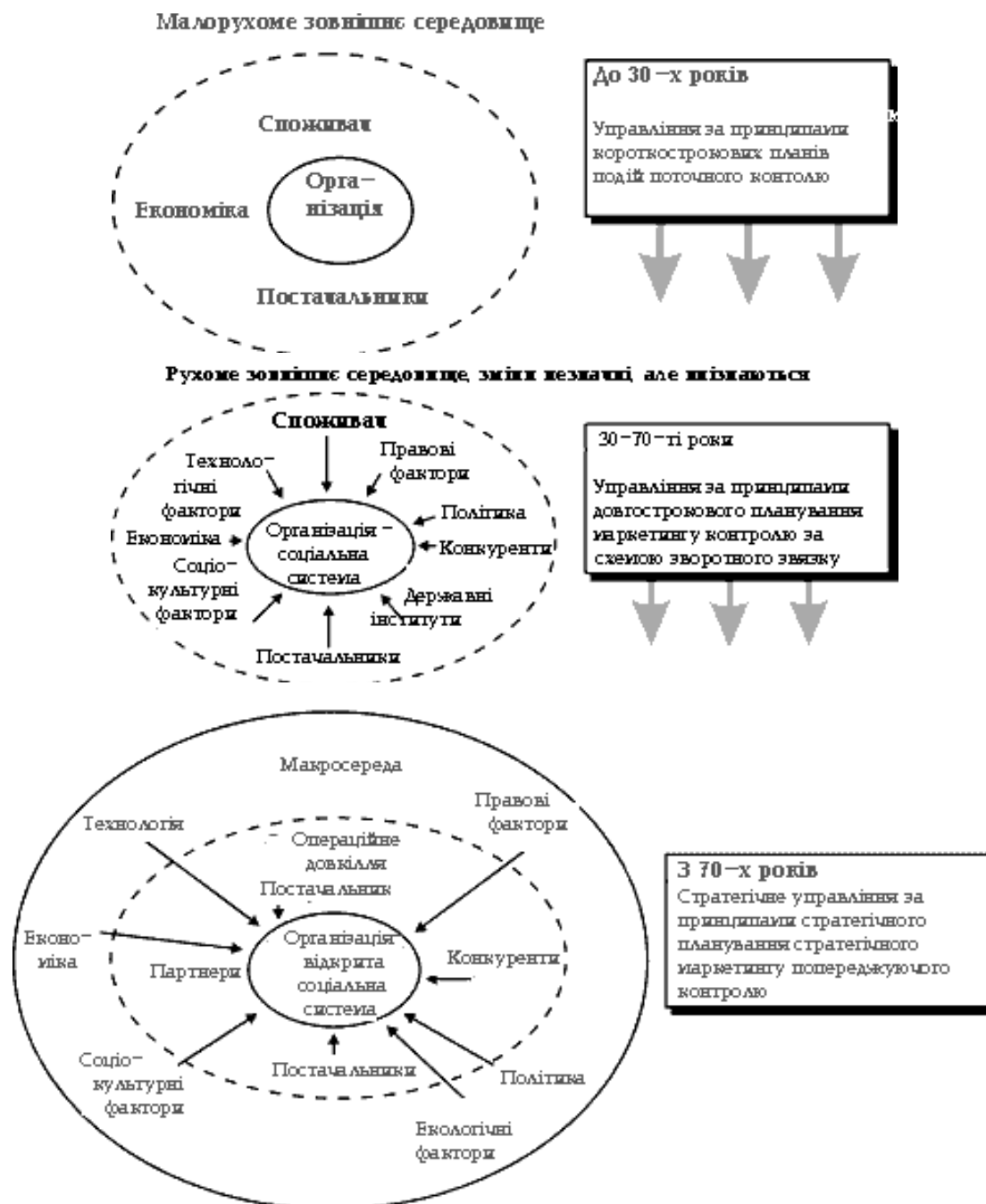


Рис. 4. Вплив зміни зовнішнього середовища на методи і підходи до управління бізнесом [3]

Висновки і рекомендації щодо застосування. Врахування закономірностей еволюції бізнесу і коректна оцінка бізнес-системами свого потенціалу дозволяє одержати їм конкретний економічний вигравш, що складається, зокрема, у:

- одержанні вирішальних конкурентних переваг і захопленні домінуючого становище на ринку;
- здійсненні оптимального планування і розподілу ресурсів (інвестиційних, фінансових, складських, людських і т. ін.);
- збільшенні ефективності моніторингу ринку;
- збільшенні обґрунтованості інвестування проектів і мінімізації ризику;
- збільшення фінансових вигравшів і мінімізації втрат;
- збільшенні обґрунтованості і поліпшенні ефективності прийняття рішень і т.д.

Оскільки глобальна конкуренція увесь час підсилюється, то можливість коректно передбачити розвиток бізнес-системи в цілому, у взаємодії і взаємозв'язку суб'єкта, об'єкта і зовнішнього середовища бізнесу – здобуває усе більшого значення для його успішного ведення.

Література

1. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Оцінка еволюційної доцільності інвестування інновацій. – Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету. Випуск 12.5. – Львів: УкрДЛТУ, 2002.
2. Дмитрий Хлебников. Стадии жизненного цикла предприятия и кризисы, возникающие на стыке этих стадий – http://biznesmir.ru/content/management/a_m020926-03.html.
3. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления. Журнал " Менеджмент в России и за рубежом", 1, 1998. – www.dis.ru/manag/arhiv/1998/1/2.html.
4. Darrell Mann. Evolutionary – Potential™ in Technical and Business Systems// Journal of TRIZ, July, 2002. – www.triz-journal.com.
5. Теория экономической организации. Жизненный цикл организации. <http://media.karelia.ru>.
6. Дмитрий Хлебников. Бизнес: проблемы роста. Доклад на конференции "Практические способы достижения целей бизнеса", 25 октября 2001 года. – CONSULTING.RU № 47 (157), 48(158), 49 (159), 50 (160), 1 (161) – www.consulting.ru/main/mgmt/texts.
7. Slocum M.S. Technology Maturity Using S – curve Descriptors// Journal of TRIZ. – December, 1998. – www.triz-journal.com.

УДК 657.1:004.91+333.7

Асист. О.О. Гудзовата, канд. екон. наук – ЛКА

СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ БАЗИ ДАНИХ З ВІЗУАЛІЗОВАНИМИ СЕГМЕНТАМИ РИНКУ

У процесі розробки та реалізації маркетингового плану фірми формується значний обсяг інформації, ефективне використання якої можливе в умовах створення автоматизованої системи маркетингової інформації. У роботі розглядається можливість сегментації ринку і побудова маркетингової бази даних (карти ринку) засобами програми Marketing Expert на прикладі дистриб'ютора компанії "Чумак" по Львівському регіону, подається короткий огляд можливостей Marketing Expert для автоматизованого вирішення задач маркетингу.

Assist. O.O. Gudzovata – LCA

Creating marketing database with the visualized segments of the market

While working out and implementing marketing plan of the firm forms a sufficient volume of information, effective use of which is possible with the help of creating computer-aided system of marketing information. In this work the author examines the possibility of segmenting the market and working out marketing database (the map of the market) with the help of the instruments of the program Marketing Expert considering the example of the distributor of the firm "Chumak" in Lviv region. A short surveying of the resources of Marketing Expert for the computer-aided solution of the marketing tasks is attached.

Головною тенденцією покращення функціонування підприємств є розробка стратегій і концепції їх розвитку, в яких пріоритетним вибирається ринкове просування, а не внутрішнє самовдосконалення. На сучасному етапі важливим стає маркетингове управління, яке визначається як процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розподілу ідей, про-