

прям. Серед розглянутих напрямів найбільш адекватним сучасним умовам регіонального менеджменту є креативне прийняття управлінських рішень, які дозволяють забезпечити конкурентоспроможність території. Враховуючи це, розвиток регіону можливо розглядати з позицій прийняття управлінських рішень і в цьому контексті доцільно розглядати як процес удосконалення системи внутрішнього середовища та взаємовідносин із зовнішнім середовищем території, яке відбувається внаслідок прийняття креативних, нестандартних рішень.

Упровадження креативного способу прийняття управлінського рішення в системі регіонального управління базується на таких принципах: системності, оптимальної інформованості, аналізу, відповідальності, свободи вибору, новизни, ефективності.

Принципи управлінського рішення повинні бути пов'язані з принципами стратегічного розвитку, що зумовлює оптимізацію процесу управління регіоном у цілому.

У подальшому дослідженні заплановано проаналізувати вплив окремих видів управлінських рішень на рівень конкурентоспроможності регіону.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1001-2006-%EF>. – Заголовок з титулу екрана.
2. Долішній М. Ринкові механізми регіонального управління / М. Долішній, О. Мошенець // Регіональна економіка. – 2001. – № 1. – С. 7–17.
3. Єпіфанов А. О. Регіональна економіка : навч. посіб. / А. О. Єпіфанов, І. В. Сало. – К. : Наукова думка, 2000. – 343 с.
4. Козоріз М. А. Особливості забезпечення сталого розвитку регіонів в умовах посилення впливу глобалізації / М. А. Козоріз // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика сталого розвитку: принципи формування, механізми реалізації. – Вип. 5 (XXXVI) НАН України ; Інститут регіональних досліджень. – Львів [б. в.], 2002. – С. 31–38.
5. Краюшкін В. А. Основні положення механізму державного стимулювання цілепокладання регіонів [Електронний ресурс] / В. А. Краюшкін. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/26_ssn_2008/gosupravlenie/34848.doc.htm. – Заголовок з титулу екрана.
6. Развитие [Электронный ресурс] : [материал из Википедии – свободной энциклопедии]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5>. – Заглавие с экрана.
7. Гирусов С. В. Экология и экономика природопользования : учеб. для вузов / С. В. Гирусов. – М. : Закон и право: ЮНИТИ, 1998. – 176 с.

УДК 658(005):502.131.1:338.124.4

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

С. Я. Елецких, кандидат экономических наук

В процессе эволюции рынка как социального механизма организации экономической деятельности людей, обеспечение устойчивого развития в условиях постоянно изменя-

ющейся внутренней и внешней среды стало основной целью функционирования социально-экономической системы (СЭС) на всех ее уровнях: международном, национальном, ре-

гиональном, локальном и особенно на уровне предприятия как основного субъекта рыночной деятельности.

Согласно системному подходу, предприятия является целостным организмом и основной ячейкой, в которой совершаются трансформационные процессы, вызванные действием различных дестабилизирующих факторов. Для управления предприятием, функционирующим в условиях нестабильности, неопределенности и динамичности внешней среды не подходит инструментарий оперативного и стратегического управления.

Учитывая вышесказанное, целью данной статьи является рассмотрение основных подходов к управлению устойчивым развитием предприятия в условиях финансово-экономического кризиса. Реализация поставленной цели обуславливает необходимость уточнения содержания следующих понятий: «функционирование», «развитие», «устойчивое развитие», «процесс управления», «управленческий цикл», «антикризисное управление».

В русском языке «функционирование» трактуется как действие, нахождение в процессе работы [12, с. 847]. Что же касается СЭС, то, по мнению Л. И. Лопатникова, ее функционирование – это процесс преобразования природных ресурсов в продукты производства, предназначенные для удовлетворения общественных потребностей в материальных и нематериальных благах (товарах, работах, услугах) [10, с. 562]. Э. М. Коротков считает, что функционирование предприятия как СЭС представляет собой поддержание его жизнедеятельности и сохранение режима; реализацию всех производственных функций, которые определяют его деятельность; работу в рамках достигнутого качества [7, с. 147]. С точки зрения системно-логического подхода, функционирование предприятия – это «...текущая производственно-хозяйственная деятельность в рамках достигнутого качества, направленная на реализацию всех производственных функций для удовлетворения общественных потребностей во благах и услугах» [9, с. 8].

В отличие от функционирования, развитие предприятия как системы непосредственно связано с возрастанием меры его эффектив-

ности. То есть, «...о развитии можно говорить там, где вследствие улучшения производственных или бизнес-процессов или управления ими, достигнут качественный прирост полезного результата процесса по сравнению с прежним уровнем или уровнем, достигнутым на других производствах» [2, с. 7]. При этом движущей силой развития системы являются изменения во внешней среде, а факторами – естественный процесс возрастания общественных потребностей, научно-технический прогресс и конкуренция, которая, в свою очередь, выступает в роли усилителя (мультипликатора) действия первых двух факторов. Кроме этого, необходимо учитывать, что СЭС способны к саморазвитию, определяемому законами диалектики. Отсюда следует, что и развитие, и саморазвитие – это объективная необходимость сохранения предприятия как системы.

Следует различать развитие СЭС в широком и узком смысле. Развитие СЭС в широком смысле – это увеличение масштабов потребления информационных, финансовых, материальных и организационных ресурсов (количественный аспект), изменение в составе элементов системы и их комбинации (структурный аспект), сдвиги в характеристиках составляющих системы, в их индивидуальной и интегральной полезности (качественный аспект). При рассмотрении процесса развития СЭС в узком смысле преобладает один из названных выше аспектов [2, с. 27]. В свою очередь, в рамках количественного аспекта следует выделять прогрессивное и регрессивное (деградирующее), эволюционное и революционное (радикальное), экстенсивное и интенсивное развитие СЭС. Данный аспект развития СЭС преобладал в экономической науке советского периода. Что же касается рыночной экономики, то наиболее важными являются структурный и качественный аспекты, позволяющие учесть изменения в составе и иерархии составляющих СЭС, способствующие усилению ее целостности. «Целостной признается система, в которой каждый элемент связан со всеми другими элементами и изменения, вносимые в один из параметров какого-либо элемента, вызывают необходи-

мость внесения изменений во все остальные элементы... Повышение степени целостности системы обычно способствует ее эффективности за чет лучшей однонаправленности элементов» [2, с. 17].

Переходя к рассмотрению содержания понятия «устойчивое развитие», следует заметить, что, несмотря на многочисленные исследования различных аспектов данной проблемы, трактовка данного понятия носит дискуссионный характер. По нашему мнению, наиболее полное определение устойчивого развития (sustainable development) дано в учебнике, подготовленном коллективом ученых из пятнадцати стран: «Устойчивое развитие – это процесс изменений, в котором эксплуатация ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений. Имеется в виду, прежде всего, обеспечение неубывающего во времени – от поколения к поколению – качества жизни людей и природного капитала» [16, с. 134]. В рамках экономической интерпретации устойчивого развития они выделили два вида устойчивости – слабую, когда речь идет о неумещающемся во времени природном и производственном капитале, и сильную – когда природный капитал не должен уменьшаться (часть прибыли от продажи не возобновляемых ресурсов должна направляться на увеличение ценности возобновляемого природного капитала). При этом подчеркивается, что устойчивое развитие следует рассматривать как совокупность трех компонентов – экологической целостности, экологической эффективности экономической деятельности и справедливости в доступе к благам [16, с. 135].

Большинство отечественных ученых трактуют понятие «устойчивое развитие» как способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она было из этого состояния выведена под влиянием внутренних и/или внешних воздействий [2, с. 24], а под равновесием понимают «...способность системы в отсутствии внешних воздействий или

их постоянных величинах сохранять свое поведение сколь угодно долго» [2, с. 23]. При этом следует различать «...устойчивость первого рода, когда система может вернуться в исходное положение после выхода из равновесия, и устойчивость второго рода, когда система выходит из состояния равновесия для перехода к новому состоянию равновесия. Состояние равновесия, в которое система переходит или возвращается, называется устойчивым состоянием равновесия. Переход или возврат в это состояние часто сопровождается колебательным процессом. Системы, которые не могут перейти в новое состояние, вернуться в прежнее состояние после действия негативных факторов, или, по крайней мере, колеблются с широкой амплитудой, считаются неустойчивыми и неуправляемыми» [2, с. 24–25].

Рассматривая процесс управления СЭС, Н. Л. Карданская [5, с. 262] определяет его как целенаправленное воздействие (влияние) субъекта управления (управляющей подсистемы) на объект управления (управляемую подсистему), которое обеспечивает сохранение, функционирование и развитие системы. Данную точку зрения разделяет и Л. И. Лопатников [10, с. 437]. По его мнению, процесс управления представляет собой совокупность действий субъекта управления, осуществляющего управление экономической системой, и соответствующим поведением объекта управления. Используя системно-логический подход, процесс управления предприятием следует определить как «...совокупность последовательных действий управляющей подсистемы, направленных на управляемую подсистему для достижения целей предприятия» [9, с. 9]. При этом необходимо помнить, что «...управленческая деятельность – это не просто процесс совокупности последовательных действий, а циклический процесс, который повторяется. Таким образом, процесс управления – это замкнутый управленческий цикл, который постоянно повторяется» [9, с. 9].

По мнению М. Г. Лапусты [15, с. 527], управленческий цикл следует рассматривать как совокупность последовательных управленческих процессов, составляющих круго-

оборот на протяжении определенного промежутка времени. Д. Д. Воейков, Л. Г. Головач и Т. А. Горская [13, с. 227] считают, что управленческий цикл – это совокупность функций управления, упорядоченных в логической последовательности их выполнения. В этом же контексте трактует управленческий цикл и А. П. Ковалев [6, с. 315]. В своей работе он отмечает, что управленческий цикл – это совокупность этапов общих функций управления, осуществляемых друг за другом.

По нашему мнению, наиболее точное определение понятия «управленческий цикл» дано в монографии Н. А. Кизима, В. А. Забродского, В. А. Зинченко и Ю. С. Копчака. Используя системно-логический подход, они определяют управленческий цикл как последовательный циклично повторяющийся процесс управления [9, с. 10], который следует рассматривать со стороны структуры, содержания (функций) и процесса (табл.).

Таблица

Взаимосвязь трех подходов к характеристике управленческой деятельности на предприятии [9, с. 12]

Структурный подход (стадии управленческого цикла)	Процессный подход (фазы управленческого цикла)	Функциональный подход (функции управленческого цикла)
1. Принятие управленческого решения	1. Целеполагание. 2. Определение ситуации. 3. Выявление проблем. 4. Выбор и одобрение решения	1. Анализ. 2. Планирование
2. Реализация управленческого решения	1. Организация выполнения решения. 2. Распоряжения по реализации решения	1. Организация. 2. Регулирование. 3. Координация
3. Контроль за реализацией принятого решения	1. Учет результатов выполнения решения. 2. Контроль за реализацией решения	1. Учет. 2. Контроль

Несколько иначе трактуют процесс управления предприятием Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин и В. И. Рудыка [2]. В качестве методологической базы изучения и управления взаимосвязанными процессами, протекающими в СЭС, они выбрали системный подход, в составе которого выделены три составляющие: теория организации, кибернетика и синергетика. Согласно теории организации, предприятие представляет собой целенаправленную систему – объединенные в одно целое структурно упорядоченные части (элементы), каждая из которых обязательно обладает хотя бы одним свойством, обеспечивающим достижение цели системы [2, с. 11]. Отсюда следует, что управление – это сознательная организация целенаправленного управления, методологической базой которого является кибернетика [2, с. 22]. В свою очередь, кибернетический подход рассматривает управление в организационных системах, прежде всего, как процесс преобразования ин-

формации. «Информация об объекте управления воспринимается управляющей системой, перерабатывается в соответствии с этой или иной целью управления и в виде управляющих воздействий передается на объект управления. Понятие «связь» отождествляется с понятием «сигнал» как процесс получения и передачи информации, а понятие «управление» – с ее хранением, переработкой и использованием в каналах обратной связи. ...Если сигнал обратной связи пропорционален установившемуся значению выходной величины и не зависит от времени и скорости ее изменения, то такая обратная связь называется жесткой. Сигнал гибкой обратной связи пропорционален скорости изменения выходной величины» [2, с. 22–23]. Положительная обратная связь приводит к неустойчивой работе системы, поскольку способствует увеличению возникшего в системе отклонения, а отрицательная – восстанавливает равновесие. Управление с использованием эффекта обратной связи называется управле-

нием по замкнутому циклу. Именно этот тип управления должен преобладать в рыночной экономике. «Управление, обеспечивающее заданный закон изменения состояния объекта управления во времени, независимо от результатов управления, называется программным управлением, или управлением по разомкнутому циклу. Оно применяется либо в случаях полной и однозначной взаимосвязи воздействия и результата при отсутствии изменений в целях, окружающей среде и параметрах управляемого объекта, либо из-за практической невозможности получить достоверную информацию о результатах управления. Примером программного управления служит командно-административная система» [2, с. 24].

Исследуя процесс реструктуризации предприятий, вызванный действием дестабилизирующих факторов, И. И. Мазур и В. Д. Шапиро подчеркивают, что следует разграничивать два понятия: 1) антикризисное регулирование как макроэкономическую категорию; как совокупность мер организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или ликвидацию в случае нецелесообразности их дальнейшего функционирования; 2) антикризисное управление как микроэкономическую категорию; совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию [14, с. 403]. Тем самым ими подчеркивается первенство государства, его роль как направляющей силы и гаранта законности реализации антикризисных мероприятий на всех уровнях СЭС.

По мнению российских авторов, сторонников концепции кризиса как процесса, кризисное состояние предприятия в условиях рынка естественно, поскольку не все компании оказываются способными выдерживать конкуренцию. При этом главным в антикризисном управлении является «...обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения воз-

никающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер» [1, с. 6]. Украинские ученые Т. С. Клебанов, О. М. Бондар, О. В. Мозенков и др. также считают, что антикризисное управление – это «...управление предприятием с целью предотвращения или устранения неблагоприятных для предприятия явлений» [3, с. 13].

М. Войнаренко и О. Яременко трактуют кризис как критическое (пограничное) событие и рассматривают антикризисное управление как управление на основе отклонений пороговых значений, целью которого является обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов. По их мнению, экономическая безопасность предприятия – это «...такое его состояние, при котором эффективно функционируют механизмы предотвращения или уменьшения влияния угроз стабильности развития и функционирования. А это означает, что экономическая безопасность предприятия обуславливается совокупностью факторов, которые обеспечивают его независимость, стойкость и способность к развитию в условиях действия дестабилизирующих факторов» [4, с. 60].

Н. А. Кизим, В. А. Забродский, В. А. Зинченко и Ю. С. Копчак [9, с. 14–24], рассматривая теоретические основы механизма адаптивного управления устойчивым функционированием предприятия, выделили четыре типа управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий:

1. Управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия по отклонениям было характерно для плановой, директивной управляемой экономики, имеющей стабильную внешнюю среду, изменения в которой происходили медленнее, чем принимаемые руководством предприятия решения. В настоящее время применение данного типа управления не эффективно, поскольку не позволяет учитывать реалии рыночной экономики, своевременно реагировать на происходящие во внешней среде изменения и, как следствие, влечет за собой большие производственно-финансовые расходы, снижение финансовой устойчивости, конкурентоспо-

собности, и, в конце концов, к ликвидации предприятия.

2. Управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия по результатам наиболее распространено среди украинских предприятий. Суть данного типа управления заключается в том, что управленческая деятельность направлена на корректировку заданных плановых значений регулируемых показателей, с учетом фактически достигнутых их значений (результатов). При этом влияние внешних дестабилизирующих факторов выявляется по фактическим результатам только по окончании планового периода, а все мероприятия направляются на компенсацию или полную ликвидацию последствий их негативного воздействия. В результате – реакция руководства предприятия является запоздалой и, чаще всего, неэффективной.

3. Управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия по возбуждениям наиболее подходит для работы в условиях нестабильности, неопределенности и динамичности внешней среды, поскольку обеспечивает минимизацию производственно-финансовых потерь, а также расходы на их компенсацию или полную ликвидацию. Однако использование на практике данного типа управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия имеет ряд негативных моментов, а именно: «слабые сигналы», свидетельствующие о нарастании кризисных процессов, не всегда своевременно и адекватно отражают реалии рынка; потери, понесенные вследствие дестабилизирующего влияния внешних факторов, не всегда удается компенсировать. В результате – предприятие ощущает еще большую нехватку финансовых ресурсов.

4. Проблемы, возникающие в первых трех подходах, решаются в рамках четвертого типа управления – параметрического адаптивного управления по результатам с элементами раннего предупреждения влияния внешних дестабилизирующих факторов. Сущность данного типа управления заключается в том, что управляющая подсистема предприятия на ранней стадии по «слабым сигналам» методом экс-

пресс-диагностики выявляет влияние внешних дестабилизирующих факторов и старается компенсировать их негативный характер или целиком ликвидировать. «По окончании планового периода по полученным фактическим результатам осуществляется фундаментальная диагностика, что позволяет выяснить, компенсировано или полностью устранено влияние внешних дестабилизирующих факторов. Если нет, то следует определить их силу и уточнить причинно-следственные связи. После этого осуществить корректировку плановых значений с учетом дополнительно разработанных мероприятий по компенсации или полному устранению влияния на предприятие внешних дестабилизирующих факторов, если они еще действуют» [9, с. 21–23].

Подытоживая результаты проведенного исследования, можно сделать следующий вывод: в условиях финансово-экономического кризиса наиболее приемлемым подходом к управлению устойчивым развитием предприятия является параметрическое адаптивное управление по результатам с элементами раннего предупреждения влияния внешних дестабилизирующих факторов. Именно данный подход может обеспечить компании минимизацию возможных производственно-финансовых убытков от влияния внешних дестабилизирующих факторов, а также расходы по их компенсации или полному устранению.

Параметрическое адаптивное управление по результатам с элементами раннего предупреждения влияния внешних дестабилизирующих факторов предполагает создание на предприятии системы раннего предупреждения и реагирования (СРПР) – специальной информационной системы, способной сигнализировать руководству предприятия о потенциальных рисках, которые могут возникнуть как во внешней, так и во внутренней среде. Главной проблемой разработки СРПР является выбор ключевых индикаторов и разработка методики их расчета и оценки. При этом особое внимание следует уделять финансовым индикаторам, «...которые в комплексе будут предоставлять всестороннюю информацию об эффективности функционирования предприятия. Следовательно, возникает потребность в

сочетании двух принципов: полноты охвата и минимизации финансовых индикаторов. Стоит также обратить внимание на то, что принцип минимизации можно достичь путем учета существующих взаимосвязей между финансовыми индикаторами, а также выбора приоритетных их производных» [11, с. 99].

В качестве ключевых финансовых индикаторов следует использовать интегральную оценку соотношений между: ликвидностью и платежеспособностью, ликвидностью и рентабельностью, эффективностью и устойчивостью [8, с. 168–169]. Отсюда следует, что для обеспечения устойчивого развития предприятия необходимо соблюдение таких правил: 1) поддержание равновесия по ликвидности и платежеспособности на оптимальном уровне; 2) обеспечение равновесия в трех циклах деятельности предприятия: финансово-инвестиционном, производственном и денежном; 3) соблюдение принципа «золотого правила» – способности предприятия получать стабильные результаты при определенных затратах производства.

Данная проблема не имеет однозначного решения, да и его не должно быть. Организационно-правовая форма хозяйствования, вид экономической деятельности, состояние рынка, фаза жизненного цикла предприятия и другие факторы обуславливают необходимость дифференцированного, комплексного и при этом индивидуального подхода к ее решению. Учитывая это, следующим этапом исследования должно стать рассмотрение вариантов достижения условий финансового равновесия предприятий, функционирующих в условиях кризиса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А. Г. Грязновой. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
2. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : Изд. дом «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.
3. Банкротство і санація підприємства: теорія і практика антикризового управління / Т. С. Клебанов, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. ; за ред. О. В. Мозенкова. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2003. – 272 с.
4. Войнаренко М. Управління економічною безпекою підприємств на основі відхилень порогових показників / М. Войнаренко, О. Яременко // Економіст. – 2008. – № 12. – С. 60–63.
5. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения / Н. Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
6. Ковалев А. П. Диагностика банкротства / А. П. Ковалев. – М. : Финстатформ, 1995. – 96 с.
7. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 304 с.
8. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л. А. Костирко. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Х. : Фактор, 2008. – 336 с.
9. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко, Ю. С. Копчак. – Х. : Вид. дім «ИНЖЕК», 2003. – 144 с.
10. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь / Л. И. Лопатников. – М. : АБФ, 1996. – 704 с.
11. Мельник О. Г. Моделі взаємозв'язків між фінансовими індикаторами діяльності підприємницьких структур / О. Г. Мельник // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 98–103.
12. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова / Российская АН ; Российский фонд культуры. – 3-е изд., стер. – М. : АЗЪ, 1996. – 928 с.
13. Организация и планирование радиотехнического производства. Управление предприятием радиопромышленности / Д. Д. Воейков, Л. Г. Головач, Т. А. Горская. – М. : Высшая школа, 1987. – 351 с.
14. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапито ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
15. Словарь-справочник менеджера / под ред. М. Г. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 607 с.
16. Социально-экономический потенциал устойчивого развития : учебник / под. ред. проф. Л. Г. Мельника (Украина) и проф. Л. Хенса (Бельгия). – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2007. – 1120 с.