

**Е. В. Хаджинова***канд. экон. наук**г. Мариуполь*

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Современная экономика характеризуется нестабильностью развития экономических явлений и процессов, обуславливает возникновение кризисных явлений, снижает эффективность и результативность деятельности, нарушает экономическую и финансовую устойчивость предприятий. В условиях экономической нестабильности перед предприятиями промышленности Украины стоит множество задач, важнейшей из которых является перестройка системы управления и ориентация на устойчивое развитие.

Несовершенство организационных механизмов хозяйствования, неэффективная маркетинговая политика предприятий, предельный износ основных фондов, устаревшие технологии, недостаточное финансирование НИОКР и ошибочный характер управленческих решений по вопросам развития привели многие отечественные предприятия к неудовлетворительным финансовым результатам хозяйствования. В такой ситуации все более востребованными становятся идеи устойчивого развития, охватывающие проблемы развития украинской промышленности в целом и машиностроительных предприятий в частности.

Проблема устойчивого развития в различных аспектах широко представлена в современных экономических исследованиях. Так, в работе [1] И. А. Александров, А. В. Половян и А. Окуловская исследуют понятие «устойчивое развитие» с учетом основных составляющих: социальной, экологической и экономической. При этом авторы рассматривают устойчивое развитие как системное свойство изучаемой среды. В монографии [2] И. А. Александров, А. В. Половян и другие авторы развивают исследование проблемы устойчивого развития в региональном разрезе.

Различные аспекты стратегического развития представлены в [3]. В монографии представлены концептуальные основы стратегии развития Украины в разрезе социального, экологического, инновационного, регионального развития; представлены подходы к управлению устойчивым развитием предприятий.

Социальные аспекты устойчивого развития получили развитие в работах А. И. Амоши, О. Ф. Новиковой, В. П. Антонюк, С. Н. Гриневской. Теоретико-методологические, концептуальные основы и риски устойчивого развития промышленного региона раскрыты в работе [4]. В данной монографии представлены результаты исследований, посвященных разработке основ обеспечения устойчивого развития Украины и её промышленных регионов в контексте социального и человеческого развития, предложен проект концепции устойчивого развития промышленного региона [4, с. 162–182]. В работе [5] В. П. Антонюк исследует взаимосвязь понятий человеческого и устойчивого развития. Проблемы, перспективы и приоритеты устойчивого развития промышленного региона исследуются С. Н. Гриневской в работе [6].

Проблемы и перспективы внедрения концепции устойчивого развития на предприятиях представлены в работах А. А. Охтеня и Е. В. Сталинской. Так, в [7] авторами предложена концепция стратегического управления устойчивым развитием на предприятиях металлургической отрасли. Вопросам организационного обеспечения устойчивого развития и функционирования предприятия посвящены работы Дж. Акерлоф [8], К. Кашниковой [9], Э. Рюли [10], Н. А. Соколова [11, 12] и других.

Вместе с тем, в экономической литературе последних лет вопросы совершенствования организационно-экономического механизма развития и функционирования предприятий в рамках устойчивого развития были недостаточно освещены. Существующие в настоящее время подходы, механизмы и инструменты устойчивого развития промышленных предприятий не позволяют осуществлять комплексное управление их деятельностью в условиях турбулентности экономической среды. Данная проблема не получила четко обозначенных границ для ее изучения, недостаточно разработаны теоретические и методические основы решения проблемы, мало исследован вопрос взаимосвязи и взаимообуслов-

ленности процессов совершенствования организационно-экономических механизмов и экономической эффективности. Не получили должного развития вопросы целеполагания и управления изменениями в процессе развития предприятия. В связи с этим, целью статьи является исследование теоретических и организационно-экономических аспектов устойчивого развития и функционирования предприятий в условиях изменчивого делового окружения.

Предприятие может ставить перед собой различные цели это может быть как выживание на рынке, так и стабилизация своих рыночных позиций. Однако в условиях подвижности и изменчивости рынка отсутствие динамики показателей деятельности предприятия означает их снижение. Следовательно, для обеспечения стабильности предприятие должно развиваться. Одним из направлений его развития должна стать концепция управления на основе устойчивого развития, предполагающая диверсификацию сфер деятельности.

Развитие предприятия — это процесс, который зависит от темпов изменения рынка. Критерием этого процесса является увеличение разницы между характеристиками развития рынка и собственно развития предприятия.

Крупные машиностроительные предприятия, созданные в период плановой экономики, сохраняют определенную традиционность в подходах к управлению. Сохранившаяся линейно-функциональная организационная структура управления, ориентирована на внутреннюю эффективность организации: на оценку результатов деятельности отдельных единиц бизнеса (центров ответственности) при заданных параметрах внешней среды.

Первый принцип устойчивого развития предприятий заключается в предоставлении надежного предложения конкурентоспособной продукции. Второй принцип — в своевременном привлечении необходимых ресурсов в полном объеме для нивелирования отрицательного воздействия внешней среды и усиления положительного воздействия.

Следовательно, в поддержании устойчивого развития важную роль играет исследование факторов внутренней и внешней среды, которые могут привести к достижению конкурентных преимуществ, а также разработка управленческих программ по организации и адаптации режима функционирования к изменяющимся рыночным условиям для максимизации маржинальной прибыли и финансирования инновационной деятельности.

Развитие предприятия — это целенаправленный переход из существующего состояния в состояние в связи с экономическим ростом, обеспечивающим интересы субъектов хозяйственной деятельности, и, главное, существенными изменениями в структуре системы и режиме функционирования на основе реализации механизмов управления и самоорганизации [11]. При этом момент начала развития, по мнению авторов, совпадает с накоплением необходимых ресурсов (формированием фонда развития), которые во многом и определяют его успех. Тем не менее, наличие ресурсов и отсутствие ошибок в стратегии развития характерны для редко

встречающейся ситуации, которую следует рассматривать как «идеальную».

Под устойчивым развитием предприятия Н. В. Цопа понимает способность предприятия сохранять и развивать значение качества функционирования выше порога безопасности при наличии внешних и внутренних помех, которые могут причинить снижение качества функционирования [3, с. 204].

Управление развитием рассматривается зачастую с точки зрения проектного подхода — ограниченный во времени и бюджетом процесс целенаправленного изменения системы в соответствии с требованиями к конечному результату [12].

Эволюция рассматривается в широком понимании как процесс длительных изменений относительно установленного ранее состояния. В концепции постепенного совершенствования (инжиниринга) эволюция отслеживается через постепенные количественные и качественные изменения. Революционный характер концепции реинжиниринга подразумевает масштабные изменения в режиме функционирования предприятия, вызванные сильным обострением противоречий, и приносящие новые качественные характеристики системе и процессам, в том числе и новые стимулы к нарастающим противоречиям и проблемным ситуациям.

На основе теории организационного развития возник интегрированный прикладной подход к плановым изменениям сложившихся систем и процессов, основанный на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении.

Факторы деятельности и составляющие структуры предприятия дают представления об общей классификации видов развития:

1. Технологическое развитие направлено на наращивание технологического потенциала, отражающего продуктивные компетенции, то есть способности к обновлению производственного выпуска.
2. Управленческое развитие сфокусировано на улучшении системы управления, увеличении интеллектуального капитала и повышении управленческих компетенций.
3. Ресурсное развитие способствует экономичности технологических процессов.
4. Финансовое развитие ориентировано на активизацию и повышение финансового потенциала предприятия, позволяющего расширить масштаб других видов развития.
5. Инновационное развитие предусматривает поиск новых возможностей получения конкурентных преимуществ за счет улучшения внутренних процессов.
6. Мотивационное развитие предусматривает формирование заинтересованности персонала в достижении совокупности целей развития предприятия и их удовлетворенности в работе.
7. Информационное развитие — повышение уровня информатизации.
8. Организационное развитие охватывает повышение организационного потенциала и его реализацию.

Концептуальных моделей организационных изменений насчитывается более полусотни, среди них наибольшую известность получили поведенческие модели [9, 13, 14, 15]:

модель К. Капуто и модель «EASIER» — предназначены для выработки алгоритма цикла реализации изменений, изначальным положением которого является идентификация проблемы;

трехстадийная модель К. Левина;

восьмистадийная модель Дж. Коттера (представителя Гарвардской школы), подписывающая свод правил поведения руководящей коалиции для осуществления изменений в организации;

модель планирования Липпита;

модель ADKAR;

модель Бурке-Литвина, основным фактором в которой является внешняя среда.

Далее, следует отметить модели организационного развития [16, 17]:

модель Айзедиса, которая указывает на угрозы и неудачные исходы по фазам жизненного цикла;

модель Л. Грейнера — показывает развитие предприятия через последовательность кризисных состояний с учетом увеличения размера организации;

модель Миллера — описывает траектории изменения положительных качеств организации, определяющих ее преимущества, в негативные

модель Ю. Д. Мироненко и А. К. Тереханова, движущим фактором в которой установлены затраты на этапы развития.

Однако исторически обусловленная действительность промышленных предприятий в Украине, в частности, предприятий металлургии и машиностроения, не поддается точному определению их положения с помощью этих концептуальных моделей.

Процесс организационного обучения имеет четыре стадии: интуиция (поиск информации и приобретение знаний индивидами), интерпретация (распространение осознанных явных и неявных знаний, а также неосознанных явных, через контакты субъектов), интеграция (формализация знаний группами индивидов) и институционализация (признание приобретенных знаний на уровне всего предприятия). Следует отметить, что неосознанные явные знания идентифицируются посредством анализа работы субъекта хозяйствования другими субъектами и обмена мнениями.

Координация и регулирование процессов развития должны обеспечивать обратную связь в системе управления для стадий интерпретации и интеграции, поскольку благодаря им знания приобретают новые значения, подкрепляются индивидуальным опытом и мнениями. Получаемый синергетический эффект в данном интеллектуальном процессе способствует самоорганизации предприятия, поскольку формируются новые знания «на местах» и на их основе синтезируются знания для высших уровней управления, на основе которых определяются цели развития и принимаются решения по их достижению.

Отличительная ключевая компетенция предприятия — отражение специфических организационных способностей в координации видов деятельности, лучшем использовании ресурсов и обучении, обеспечивающих конкурентные преимущества на рынке. Без синхронизации со стратегическим уровнем активность, направленная на выделение компетенций, может приводить к игнорированию гло-

бальных целей, интересов и требований субъектов предприятия.

В [18] ресурсы с точки зрения компетентностей предприятия классифицируются на исходные и создаваемые, включая опыт, навыки, ценности и др., и далее по форме существования — на осязаемые и неосознанные ресурсы. Используя аргументы из [10], можно утверждать, что рыночный успех зависит от оптимального, своевременного и оригинального выбора и комбинации этих ресурсов.

На отечественных машиностроительных предприятиях в проектный подход к реализации стратегий развития, планов организационных изменений и настройки режима функционирования должна быть исключена работа персонала по принципу совмещения с основными обязанностями, поскольку двойственный статус ответственных за проект приводит не только к дополнительной нагрузке и сопряженным с ней проблемам, но и к выбору одного из типов поведения — «консерватора» или «реформатора». При первом типе поведения «новизна» проектов постепенно нивелируется, а при втором — повышается вероятность возникновения конфликтной ситуации, при которой усиливается сопротивление изменениям со стороны других субъектов. Поэтому команда проекта должна быть выделена из структуры предприятия и (или) в ее состав привлекаются сторонние специалисты. Обязанности ее членов четко регламентированы касательно только реализуемого проекта.

Несмотря на отмечаемую многими учеными перспективность, парадигма «управление изменениями» не способна в полной мере предотвратить ряд проблем, которые указывают на ее недостатки, в частности:

проявление признаков экстенсивного подхода к развитию предприятия, поскольку происходит частая смена концептуального содержания реализуемых проектов, ситуативный запуск технико-экономического обоснования новых проектов, наличие параллельных, во многом схожих проектов развития;

пробелы в методологическом обеспечении целеполагания, стратегического планирования, координации, регулирования и оценки уровня развития, которые приводят к тому, что большинство проектов не могут быть инициированы или не доведены до конца;

ориентация субъектов на получение выгоды в максимально сжатые сроки, что нарушает социально-психологический климат на предприятии, приводит к повышенной чувствительности к небольшим отклонениям, поспешному принятию неадекватных решений, а в последствии к неэффективным изменениям, потерям и укоренению управленческих конфликтов.

Наконец, реализация инновационного развития отечественными промышленными предприятиями усложнена недостаточным организационным потенциалом, несбалансированностью процессов управления развитием, что приводит к повышенным издержкам [19].

Инновационное развитие тесно связано с качеством продукции, обслуживания и процессов. Нобелевский лауреат по экономике Джордж Акерлоф рассматривает связь между категориями качества и неопределенности [8]. Неопределенность качества вы-

ступает источником рефлексивных моментов в отношениях между контрагентами. Так, существует множество рынков, на которых потребитель для выбора продукции использует рыночные сведения о качестве различных позиций, но получает неполную, а порой искаженную, информацию, поскольку по мнению поставщиков предоставление информации о высококачественной продукции создает не столько ему репутацию, сколько репутацию всем поставщикам.

Сегодня одной из главных проблем промышленных предприятий является отсутствие целостной системы управления, направленной на обеспечение стабильной финансово-хозяйственной деятельности и устойчивого развития в перспективе.

Таким образом, для выполнения принципов устойчивого развития и достижения целей предприятия необходимо постоянное и целостное управление изменениями по всему комплексу организационных и экономических направлений в механизме сбалансированного управления развитием и функционированием. Формирование механизма управления устойчивым развитием предприятия позволит руководителям использовать его для обеспечения стабильного функционирования и прогнозирования развития в будущем.

#### Список использованных источников

1. Александров И. А. Дефиниция понятия «устойчивое развитие» / И. А. Александров, А. В. Половян, А. Окуловская // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 33–2 (128). — Донецьк : ДонНТУ, 2008. — 276 с.
2. Александров І. О. Стратегія сталого розвитку регіону: монографія / І. О. Александров, О. В. Половян, О. Ф. Коновалов, О. В. Логачова, М. Ю. Тарасова ; за заг. ред. д. е. н. І. О. Александрова / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк : Вид-во «Ноулдж», 2010. — 203 с.
3. Майбутнє України: стратегія поступу : монографія / В. І. Ляшенко, О. І. Амоша, М. Г. Чумаченко та ін. — Донецьк : ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2008. — 304 с.
4. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: моногр. / О. Ф. Новикова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2012. — 534 с.
5. Антонюк В. П. Соціоекономічні засади забезпечення людського та сталого розвитку / В. П. Антонюк, Д. В. Кузнецова // Соціоекономіка : зб. наук. пр. / НАН України Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. — С. 191–200.
6. Грiневська С. М. Перспективи сталого розвитку регіону / С. М. Грiневська // Економіка промисловості. — 2011. — № 4. — С. 288–296.
7. Сталинская Е. В. Концептуальные основы стратегического управления устойчивым развитием металлургического предприятия // Е. В. Сталинская, А. А. Охтеня // Економіка промисловості. — 2012. — № 1–2. — С. 353–360.
8. Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм / Дж. Акерлоф // Thesis. — 1994. — Вып. 5. — С. 91–104.
9. Гуру менеджмента / К. Кашникова, О. Красова, А. Палагина, Ю. Петрова. — М. : Ай Пи Эр Медиа, 2008. — 208 с.
10. Рюли Э. Управление ресурсами как фактор стратегического успеха / Э. Рюли // Проблемы теории и практики управления. — 1995. — № 6. — С. 101–107.
11. Соколова Н. А. Необходимые условия развития объектов хозяйственной деятельности [Электронный ресурс] / Соколова Н. А., Петров К. Э., Ходаков В. Е. // Науч.-тех. ж-л «Автоматика. Автоматизация. Электротехнические комплексы и системы»: Херсонский нац. тех. ун-т. — 2007. — №1 (19). — Режим доступа : <http://aaecs.org>.
12. Соколова Н. А. Принятие решений по управлению промышленным производством в условиях плохо прогнозируемой динамики его развития / Н. А. Соколова, Д. В. Прохоренко // Вестник Херсонского национального технического университета. — 2008. — № 1. — С. 76–84.
13. Морозова Е. В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента / Морозова Е. В. // ПОЛИС. Политические исследования. — 2010. — № 2. — С. 122–127.
14. Панов М. И. Возможно ли построить эффективную систему управления организационными изменениями? [Электронный ресурс] / М. И. Панов // Государственное управление. Электронный вестник. — 2010. — № 24. — Режим доступа : <http://e-journal.spa.msu.ru>.
15. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко. — Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. — 251 с.
16. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 3–13.
17. Мироненко Ю. Д. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. — 2004. — № 5. — С. 5–11.
18. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.
19. Анискин Ю. П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости : монография / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов. — М. : Омега-Л, 2009. — 424 с.