

УДК 330.341.4.001.36

Пічугіна М. А.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

## КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено поняття збалансованого розвитку підприємства. Запропоновано підходи до забезпечення збалансованого розвитку підприємства. Сформульовано принципи забезпечення збалансованого розвитку. Розроблено алгоритмічну модель.

**Ключові слова:** збалансований розвиток, підприємство, забезпечення, оптимізація, алгоритмічна модель.

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємство належить до складних динамічних систем. Динамічний характер системи визначається тим, що вона знаходиться в стані безперервної зміни, в динаміці. Разом з тим, функціонування підприємства вимагає рівноваги, коли всі зв'язки між елементами стабільні і взаємодія елементів виконується з максимальною ефективністю. Підприємство може вийти з рівноваги. Тоді воно може змінити свій стан, структуру або буде зруйновано. При дисбалансі система може продовжувати функціонувати, але при цьому підприємство буде витратити більше ресурсів на досягнення цілей, ніж це необхідно в збалансованому стані, що знижує його ефективність. Тому цілком очевидна необхідність розроблення концепції забезпечення збалансованого розвитку підприємства на основі нових наукових ідей, підходів та методів і з врахуванням нових економічних умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження з проблем розвитку підприємства набули значимості ще на початку ХХ століття. У численних працях одні дослідники розглядали поняття розвитку підприємства та забезпечення його в цілому, інші – виділяли окремі види розвитку за критеріями характеру змін, джерела або напрямку розвитку, представлення суб'єкта розвитку щодо об'єкта і т. д. Аналіз наукових публікацій показав, що дослідження в даній області ведуться досить інтенсивно, однак питання забезпечення збалансованого розвитку підприємства залишається відкритим.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** До цього часу більшість науковців не розмежовують «сталій» та «збалансований розвиток», також не існує чітко розробленої концепції забезпечення збалансованого розвитку підприємства, що значно ускладнює моніторинг виконання поставлених завдань у довгостроковій перспективі.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розроблення підходів до забезпечення збалансованого розвитку підприємства на основі запропонованої алгоритмічної моделі.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство як кожна система має певну структуру, що складається з елементів і зв'язків між ними, через які вони взаємодіють для самореалізації і нормального функціонування підприємства. Коли система перебуває в рівновазі, тоді всі зв'язки між елементами стабільні – взаємодія елементів виконується з максимальною ефективністю. Підприємство може вийти з цього стану. Тоді воно може змінити свій стан, структуру або буде зруйновано. При дисбалансі система може продовжувати функціонувати, але при цьому вона буде витратити більше ресурсів на досягнення цілей, ніж це необхідно в збалансованому стані, що знижує його ефективність. Дисбаланс може бути як результатом впливу зовнішніх факторів, так і управлінських дій,

наслідком яких є непропорційний розвиток структурних елементів.

Поняття «баланс» по відношенню до підприємства можна розглядати в рамках різних підходів. Наприклад:

– стратегічний баланс – передбачає баланс зусиль компанії в кожній із сфер бізнесу в залежності від стадії їх життєвого циклу. Таке балансування забезпечує підприємству найвищий рівень прибутковості та перспективу розвитку завдяки включенню інноваційної складової;

– фінансовий баланс – означає, що сфери бізнесу, які приносять дохід, мають обсяг продажів, достатній для фінансування сфер бізнесу, які розвиваються;

– баланс інноваційного розвитку, який, на думку Яковенко В.С., може бути визначений трьома видами відносин: домінантою процесних інновацій; домінантою продуктових нововведень; рівновагою розподілу інвестицій в нововведення. При чому, оптимальна структура інноваційного розвитку визначається галуззю, до якої належить підприємство (високо-, середньо-, низькотехнологічна) [1];

– баланс ресурсів – дисбаланс виникає, якщо ресурсів недостатньо для діяльності або підприємство починає накопичувати ресурси, ніяк їх не використовуючи.

– баланс інтересів зацікавлених сторін – врахування інтересів всіх зацікавлених сторін компанії (stakeholders theory).

У статті збалансованість підприємства запропоновано розглядати в двох проекціях:

– як стан, певний результат – пропорційний розвиток усіх структурних елементів підприємства, що є однією з необхідних передумов розвитку підприємства в цілому;

– як напрям, орієнтир для визначення комплексу управлінських дій в рамках стратегії. Тобто управління має бути спрямовано на етапність удосконалення, яке б охоплювало всі сфери діяльності підприємства рівномірно – на уникнення створення дисбалансу та усунення його, якщо дисбаланс діагностовано.

Збалансований розвиток підприємства – це розвиток, який здійснюється за рахунок ефективного використання сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів та забезпечує постійне збереження умов для динамічного відтворення потенціалу підприємства. В літературі з екологічних проблем автори використовують терміни «сталій» і «збалансований» як синонімічні слова. Це пов'язано з перекладом англійського «sustainable development» як збалансований [2]. Відповідно, збалансований розвиток визначається як такий, що забезпечує потреби нинішнього покоління без втрат для майбутнього покоління забезпечити свої власні потреби, тобто йдеться про розвиток у межах екологічних можливостей до відновлення природного середовища, що не вносить незворотних змін у природу.

На нашу думку, «сталий» і «збалансований» не варто розглядати як синоніми при дефініції поняття розвитку підприємства.

На основі систематизації підходів до визначення «розвиток» було сформовано поняття «**збалансований розвиток підприємства**» як *сукупності процесів періодичних, гармонійних змін у діяльності підприємства, які не порушують цілісність підприємства, як відкритої системи та призводять до підвищення його потенціалу і досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі*. Також сформульовано принципи забезпечення збалансованого розвитку:

- динамічної рівноваги: використання максимальних ринкових можливостей та внутрішнього потенціалу підприємства;
- стратегічної гнучкості та адаптивності: вміння переорієнтувати стратегію управління підприємства відповідно до прогнозованих та непрогнозованих змін середовища;
- синергізму;
- релевантності складових підприємства як системи.

Для забезпечення збалансованого розвитку компанії необхідна методика оцінювання ефективності діяльності підприємства, яка б дала можливість отримати не тільки загальні уявлення про діяльність підприємства, але й про стан середовища, його окремих елементів, динаміку напрямів, а також дотримання балансу змін.

Оцінювання збалансованості необхідно, щоб про можливі труднощі керівництво підприємства знало задовго до їх настання, прогнозувало і заздалегідь розробляло заходи щодо їх попередження.

Огляд у теоретичній літературі принципів підходів до оцінювання діяльності підприємства показав, що не існує системи оцінювання, яка б давала відповідь, чи досягнута рівновага підприємством як складної системи.

Складність проблеми оцінки збалансованості підприємства полягає в багатогранності і неоднозначності не тільки самого цього поняття, але і складових елементів розвитку, які необхідно оцінювати. Оцінка розвитку підприємства може передбачати наступні основні складові: оцінку динаміки функціонування підприємства за сферами діяльності; оцінку динаміки зовнішнього середовища; розрахунок траєкторії порога безпеки за сферами діяльності підприємства; зіставлення оцінки показників динаміки функціонування підприємства за сферами діяльності з показниками динаміки зовнішнього середовища.

Зроблено висновок, що уніфікована модель, яка б дозволила визначити збалансованість розвитку підприємства може існувати лише у вигляді теоретичної схеми із дуже узагальненими напрямками діяльності компанії. Однак на практиці дана модель, побудована з врахуванням цілей та специфіки конкретної компанії, може бути базою для системи прийняття рішень в області довгострокового управління компанією, з можливостями моніторингу та оперативної корекції.

Процес формування моделі можна поділити на наступні основні етапи:

1. *Визначення меж об'єкта та цілей*. Цей етап вимагає апіорної постановки та формалізації компанії цілей своєї діяльності.

2. *Окреслення базових методів оцінювання* – вибір існуючої економічної або економіко-математичної методики (модель пошуку оптимального співвідношення окремих бізнес-направів, модель портфельної теорії Г. Марковіца, система збалан-

сованих показників тощо), створення комбінації або розроблення власної.

3. *Вибір змінних* – множини факторів, які визначають функціонування підприємства. Для забезпечення правильної структури розвитку одного показника недостатньо. Потрібна система, поєднання кількісних і якісних показників. Для кожного підприємства множина змінних визначається індивідуально, залежно від специфіки діяльності та обсягу інформації, яку хоче отримати керівництво.

4. *Визначення обмежень на змінні* – траєкторії порога безпеки, тобто граничних значень показників функціонування підприємства, при яких його діяльність не знаходиться під загрозою припинення. Конкретні граничні величини показників функціонування підприємства визначаються нормами і нормативами, які можуть бути як встановленими на законодавчому рівні, так і самим підприємством.

5. *Вибір критерію оптимізації системи*. Оптимальність визначається з точки зору суб'єкта управління, при чому критеріями можуть бути доходність, надійність, ліквідність і т. д. У деяких умовах є можливість визначити формальну оптимізаційну процедуру, що дає точну відповідь для певного набору умов.

6. *Формулювання завдання* – математичний та логічний опис умов і визначення аналітичних виразів і формул, що підлягають вирішенню.

7. *Оцінка ймовірностей та допустимих похибок*. Варто врахувати, що побудова занадто складної моделі оцінювання з метою зменшення вірогідності помилки стане перешкодою для практичного використання.

8. *Інформаційне забезпечення* – формування інформаційної бази та призначення відповідальних за її наповнення.

При аналізі стану конкретного підприємства і визначення збалансованості необхідно врахувати, що:

- економічна рівновага носить динамічний характер;
- коливання (відхилення від рівноваги) є передумовою розвитку;
- на кожній з фаз економічного циклу підприємства відмінні показники збалансованості і критерії оптимізації системи [3];
- досягнення системою критичного стану (який вимірюється рядом показників) пов'язано із невідомістю – чи порушиться цілісність системи, чи вона перейде на новий рівень.

Моніторинг і оцінювання дає змогу визначити, чи доцільно підтримувати існуючі позиції розвитку підприємства, чи варто переглянути політику підприємства. При цьому слід оцінити можливість переходу від існуючого стану до нового. Даний етап необхідний для ідентифікації об'єкта управління, тобто об'єкта, на який буде спрямовано подальше дослідження та управлінські дії (рис. 1).

Так, наприклад, якщо оцінка можливості переходу до нового стану засвідчить, що це можливо за рахунок нарощення обсягів виробництва, то саме це і стане об'єктом управлінського впливу.

Збалансованість можлива за умови досягнення певного співвідношення. Якщо його немає по всім проєкціям, то є дисбаланс і підприємство не може вийти на новий рівень функціонування. Основними складовими досягнення збалансованості розвитку можуть бути проблеми в одній зі складових або в системі в цілому.

Забезпечення збалансованого розвитку передбачає не чіткий план без будь-яких відхилень,

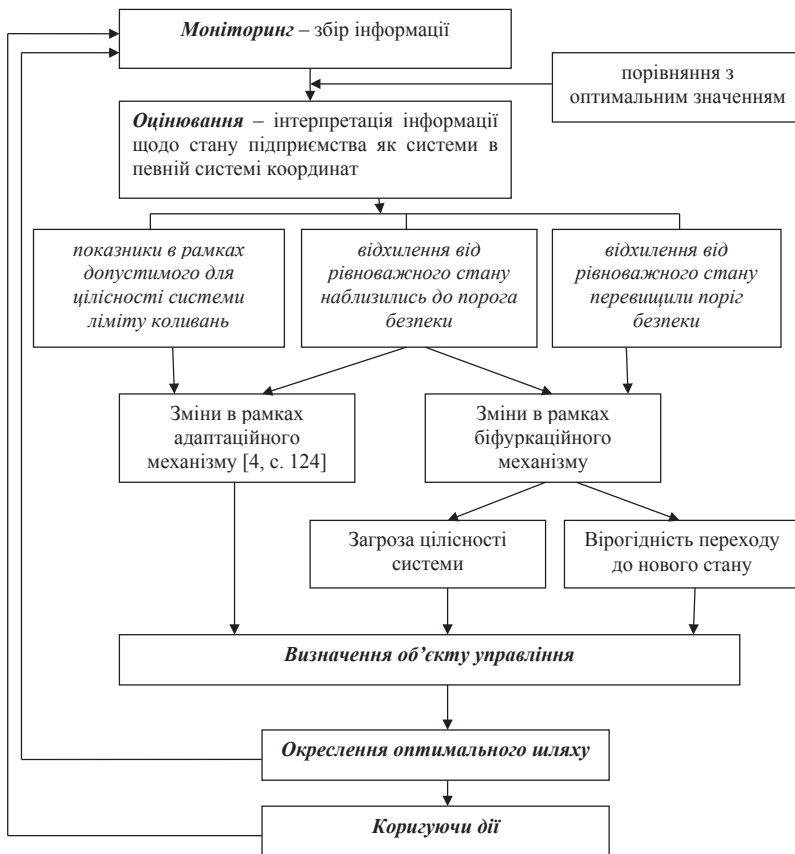


Рис. 1. Алгоритмічна модель забезпечення збалансованого розвитку

а окреслення певного напрямку (оптимального шляху), коли всі змінні досягають оптимального значення, на відміну від одностороннього розвитку (фокусування на досягненні максимуму однієї змінної).

Керівництво може витратити значні зусилля на встановлення та підтримання балансу, однак, навіть якщо це вдалося, то ненадовго. Для максимально ефективного використання ресурсів варто прийняти тезу, що ідеальної рівноваги не існує. Вживання – у гнучкості.

**Висновки і пропозиції.** Забезпечення збалансованого розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання не зводиться лише до певного набору інструментів, дій та заходів щодо підтримки його розвитку. В даному аспекті збалансованість потрібно сприймати як індикатор зовнішнього та внутрішнього середовища, який потребує нових підходів щодо «моніторингу – оцінки – управління – забезпечення».

Можливими напрямками продовження досліджень є розроблення механізму забезпечення збалансованого розвитку, який можна розглядати як сукупність підсистем, функціональне призначення яких полягає в забезпеченні процесу безперервного збалансованого розвитку.

#### Список літератури:

1. Яковенко В.С. Модель балансу інноваційного розвитку / В.С. Яковенко // Журнал наукових публікацій аспірантів і докторантів. – 2011. – № 5. – Режим доступу : <http://jurnal.org/articles/2011/ekon20.html>.
2. Стецюк К.В. Поняття «сталій / збалансований розвиток» в сучасному еколого-педагогічному дискурсі / К.В. Стецюк // Науковий вісник Донбасу [Електронне наукове фахове видання]. – 2011. – № 2 (14). – Режим доступу : <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN14/11skvsed.pdf>.
3. Рябов В.М. Сбалансованное развитие промышленного предприятия в условиях инновационных преобразований / В.М. Рябов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 12(98). – С. 89-92.
4. Моисеев Н.Н. Человек и ноосфера / Н.Н. Моисеев. – М. : Молодая гвардия, 1990. – 351 с.

Пичугина М. А.

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

#### КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

##### Резюме

Определено понятие устойчивого развития предприятия. Предложены подходы к обеспечению сбалансированного развития предприятия. Сформулированы принципы обеспечения устойчивого развития. Разработана алгоритмическая модель.

**Ключевые слова:** сбалансированное развитие, предприятие, обеспечение, оптимизация, алгоритмическая модель.

Pichugina M. A.

National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

#### HIGHLIGHTS DIRECTIONS FOR ENTERPRISE BALANCED DEVELOPMENT

##### Summary

The concept of balanced development of enterprise is considered. The approaches to enterprise balanced development is suggested. The principles to ensure balanced development are formulated. The algorithmic model is created.

**Key words:** balanced development, enterprise, provision, optimization, algorithmic model.