

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток економіки України в цілому і промислових підприємств зокрема останніми роками відрізняється частою та різкою зміною тенденцій, відсутністю систематичності, переважанням кризових явищ над сталим розвитком. Ситуація може бути охарактеризована як наявність «системних дисбалансів», коли характеристики одних елементів економічної системи не відповідають потребам інших її елементів, причому окремі елементи не можуть усунути ці дисбаланси.

Серед основних макроекономічних дисбалансів слід відзначити невідповідність потреб підприємств у робочій силі можливостям ринку праці, невідповідність можливостей підприємств потребам ринку у якісній і недорогій продукції, невідповідність пропозиції на ринку капіталу потребам підприємств в інвестиційних коштах для інноваційного розвитку та ін. Підприємства не тільки змушені працювати в умовах системних дисбалансів в економіці, але і самі спричиняють дисбаланси у своєму внутрішньому середовищі: неоптимальну структуру персоналу, невідповідність продукції ринковим потребам, нерівномірний розвиток окремих підрозділів і бізнес-процесів. Створюється свого роду замкнене коло, коли окремі підприємства відчувають негативний вплив макроекономічних дисбалансів, а кризове становище конкретних підприємств породжує негативні тенденції в економіці в цілому. Усе це свідчить про актуальність наукових досліджень, присвячених управлінню збалансованим розвитком промислових підприємств.

Існує цілий клас робіт, що виводять дисбаланси в організаціях (зокрема, на промислових підприємствах) із психологічних чинників як у колективі в цілому, так і в окремих співробітників. У цьому контексті організації визначаються як «системи людей, завдань і правил» [1]. Істотні дисбаланси на

підприємствах відповідно до такого підходу можна представити у вигляді порушень у взаємодії людей, завдань і правил. Дисбаланси можуть виражатися в надмірних вимогах до кількості покладених на співробітників завдань, у різному розумінні критеріїв якості, порушень неформальних вимог, через нечітку регламентацію спільної роботи або неможливості реалізувати завдання і правила безконфліктно. Таке трактування дає широкі можливості для виявлення та оцінки дисбалансів на підприємствах у контексті взаємодії між людьми.

Д. Майнер [2] здійснив систематизацію чинників у рамках оцінки дисбалансів в організаціях, виділивши при цьому три рівні: 1) співробітник на робочому місці; 2) група; 3) організація і контекст. Причиною «порушень», або дисбалансів в організації, за Майнером, є зниження ефективності взаємодії між співробітниками та брак певних форм поведінки при вирішенні завдань і дотриманні правил організації, а також відхилення ролівої взаємодії співробітників. Практичний збиток для організації ці дисбаланси починають заподіювати при певній частоті їх виникнення, а обумовлені вони очікуваними виробничими або соціальними витратами (коротко- або довгостроковими). Ці дисбаланси проявляються на таких рівнях [3].

### 1. Рівень індивіда:

здібності, знання й уміння (недостатня відповідність вимогам у конкретних сферах, включаючи інтелектуальні здібності, соціальні навички і уміння, професійні уміння й досвід);

індивідуальна мотивація (недостатній рівень наслідування соціальних мотивів — уникнення невдач, успіхи, соціальні контакти, а також конфлікти між мотивами і правилами, занадто низькі стандарти ефективності, загальна низька мотивація на досягнення).

## 2. Рівень колективу:

негативний вплив групової згуртованості (низькі норми продуктивності в робочій групі, санкції проти осіб, які відхиляються від норми);

застосування сили на робочому місці, ворожа поведінка групи відносно окремих осіб;

неефективне керівництво, неадекватна поведінка керівництва (зокрема, нечітке формулювання завдань і правил, управління за допомогою залякування).

## 3. Суспільний та економічний контекст:

несприятливі економічні умови (важка економічна ситуація для підприємства);

санкції проти того, хто порушив закон підприємства;

ігнорування соціальних цінностей (наприклад, неетична поведінка відносно клієнтів або з точки зору громадської думки);

конфлікти між виробничими вимогами і суспільними цінностями (наприклад, забруднення довкілля);

негативна дія географічного розташування або регіональної культури.

Однією з визначальних складових збалансованого розвитку може бути інтелектуальний капітал підприємства [4]. Згідно із транзактною моделлю Лазаруса [5] системні дисбаланси на підприємствах і в організаціях можна розглядати як результат взаємного впливу і зміни співробітників та їх оточення. Погоджуючись із висновком про важливість впливу взаємодії співробітників і середовища, слід зауважити, що в розглянутій роботі не були запропоновані конкретні підходи до оцінки дисбалансів або збалансованості. Крім того, немає доказу, що всі дисбаланси на підприємстві можна звести виключно до міжособистісних взаємодій і психологічних чинників. Також слід зазначити, що психологічні чинники є лише одними з чинників, що визначають збалансованість підприємства як економічної системи. Проте в контексті прийняття управлінських рішень більш доцільно враховувати також і інші чинники (виробничі, ринкові, інфраструктурні, фінансові тощо).

Для комплексного аналізу причин, проміжних змінних і наслідків виникнення

дисбалансів на рівні організацій у роботі [3] рекомендується причинно-наслідковий аналіз на основі проведення інтерв'ю із співробітниками і використання фактичних даних про різні характеристики діяльності підприємства. Відзначається, що стандартні методи можуть бути непридатними для динамічних дисбалансів на рівні підприємства, які можуть бути дуже складними і різноплановими. Наголошується, що якісний аналіз стану підприємства має здійснюватися виключно на основі кількісних даних (зокрема, динаміки таких показників, як співвідношення товарообігу з кількістю працюючих, продуктивність праці, кількість скарг і рекламацій клієнтів, кількість нещасних випадків на виробництві, простої устаткування тощо). У деяких випадках для здійснення якісної оцінки стану і розвитку підприємства можна застосовувати результати анкетування й інтерв'ювання співробітників та інші матеріали, які можна перевести у якісну оцінку (рівень бажання підвищити кваліфікацію, загальні настрої персоналу тощо). Таким чином, збільшення збалансованості має ґрунтуватися на аналізі поточних економічних даних і документів підприємства у поєднанні з агрегованими результатами опитувань, що не лише дозволяє проаналізувати поточний стан підприємства, але і розробити рекомендації для змін.

Одним із способів подолання дисбалансів на підприємствах у літературі називається реалізація концепції «організації, що навчається» – підвищення здатності до навчання організації шляхом перетворення структур і процесів так, щоб в організації з'явилася здатність ефективно і динамічно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни. Класик теорії організацій, що навчаються, П. Сенге стверджує, що повне впровадження принципів організації, яка навчається, може майже повністю компенсувати всі внутрішні дисбаланси і значною мірою сприяти збалансованості організації у взаємодії із зовнішнім середовищем [6].

Незважаючи на привабливість ідеї організації, що навчається, цей підхід є досить абстрактним, а для оцінки того, наскільки організація є здатною до навчання, використовуються методи анкетування і вербальної

оцінки ситуації. Запропоновані критерії слабо піддаються формалізації (наприклад, наскільки швидко досліджувана організація навчається порівняно з конкурентами, скільки знань вона генерує, наскільки швидко до свід перетворюється на знання тощо).

М. Каптейн і Й. Вемпе у книзі «Збалансована компанія: теорія корпоративної цілісності» [7] трактують збалансовану організацію із деяким акцентом у бік парадигми збалансованого розвитку ООН, а також корпоративної відповідальності та корпоративної етики. При цьому стверджується, що розвиток етики і лояльності всередині компанії дозволяє збільшити збалансованість її фінансово-господарської діяльності. Незважаючи на безумовну корисність наведеного підходу у підвищенні якості людського капіталу і поліпшенні процесів, він є скоріше застосуванням психології до управління персоналом, ніж економічним дослідженням. Причому збалансованість у рамках цього підходу зводиться виключно до парадигми стійкого розвитку, корпоративної відповідальності, корпоративної етики і корпоративної лояльності персоналу.

Ролі інноваційного й інвестиційного аспектів в управлінні збалансованим розвитком підприємств присвячено роботи [8-11], які, однак, не охоплюють усіх аспектів, пов'язаних зі збалансованим функціонуванням і розвитком підприємств, а концентруються лише на важливості інноваційного й інвестиційного аспектів. Це дозволяє авторам зробити дещо перебільшений висновок про те, що збалансований розвиток інноваційного й інвестиційного аспектів більшою мірою рівнозначний збалансованому розвитку підприємств. В інших роботах, наприклад [12], збалансований розвиток ототожнюється зі збалансованістю корпоративного управління.

Розробка теоретичних і науково-практичних положень щодо управління збалансованим розвитком промислових підприємств у цілому і підвищення збалансованості окремих аспектів функціонування промислових підприємств зокрема потребує систематизації основних теоретичних і методичних передумов з метою зведення їх у цілісну систему. Отже, на першому етапі необхідно сформу-

лювати єдину концепцію управління збалансованим розвитком промислових підприємств.

*Метою* статті є розробка концепції управління збалансованим функціонуванням та розвитком промислових підприємств.

З урахуванням досить суб'єктивного характеру поняття збалансованості ( залежно від трактування цього поняття, виходячи з цільових установок дослідника) слід зазначити, що в даній роботі питання управління збалансованим розвитком промислових підприємств розглядаються, насамперед, з позиції економічної збалансованості при цілеполюванні, орієнтованому передусім на поліпшення фінансово-господарських показників. У даному випадку не розглядаються питання збалансованості соціальної сфери, особистісного розвитку співробітників, збалансованості рівня винагород та оплати праці, расової, релігійної, культурної, статевої чи вікової збалансованості персоналу (ці питання останнім часом усе активніше розглядаються в західній літературі); також не розглядаються питання збалансованості на рівні регіону, держави чи міждержавного об'єднання.

Як свідчать результати аналізу літератури, існуючі наукові та практичні підходи до управління збалансованим розвитком промислових підприємств не відповідають потребам вітчизняних підприємств, що пов'язано з наявністю у них ряду недоліків, які ускладнюють їх застосування на практиці як дієвого інструменту обґрунтування управлінських рішень. Слід відзначити такі основні недоліки:

домінування реактивного, а не проактивного підходу: не враховується необхідність систематичного підвищення збалансованості бізнес-процесів підприємства, а замість цього всі пов'язані зі збалансованістю і дисбалансами управлінські дії орієнтовані на застосування вже після виникнення проблемної ситуації, викликаній низьким рівнем збалансованості, хоча основний потенціал ефективності заходів щодо управління збалансованим розвитком промислових підприємств полягає в систематичному підвищенні рівня збалансованості, завдяки чому, в ідеалі, може взагалі відпасти необхідність в екстрених заходах реагування на дисбаланси;

відсутність системності, що виражається в розгляді конкретних напрямів відстежування збалансованості та дисбалансів (наприклад, у фінансовій сфері, сфері персоналу, виробництва тощо) замість комплексного розгляду усієї діяльності підприємства;

розгляд збалансованості як самоцілі, поза контекстом основних фінансово-господарських показників і без урахування стратегій, що реалізуються на підприємстві, а також цілей керівництва і власників;

значна частина підходів тяжіє до одного з крайніх випадків:

а) мають виражений декларативний характер, сформульовані абстрактно та не враховують особливостей функціонування підприємств і не доведені до рівня інструментарію обґрунтування управлінських рішень, який зробив би можливим їх використання для отримання конкретних рекомендацій і оцінки переваги тих або інших рішень;

б) представлені у формі практичних рекомендацій з недостатнім рівнем наукової формалізації та універсальності, тобто розглядаються конкретні історії успіху або невдач, надаються конкретні рекомендації для різних ситуацій, які були актуальними для конкретних підприємств, але навряд чи підійдуть для обґрунтування рішень для інших підприємств або в інших ситуаціях.

Крім того, одним з основних недоліків розуміння збалансованості функціонування економічних систем є те, що багато авторів розглядають збалансованість як самоціль. Такий підхід не відображає основних цілей існування, функціонування та розвитку підприємств (до яких належить отримання економічного ефекту власниками: у формі або прибутку, або збільшення його ринкової вартості з метою подальшого продажу) і не пов'язаний зі стратегіями досягнення вказаних цілей (зокрема, стратегій збільшення частки ринку, зниження витрат, технологічного лідерства тощо). Сама по собі збалансованість не є синонімом успішності підприємства, а ступінь збалансованості тих або інших сфер діяльності підприємства при розгляді поза контекстом основних фінансово-господарських показників і без урахування стратегій, що реалізуються на підприємстві, а та-

кож цілей керівництва і власників не може служити достатнім показником для оцінки стану підприємства.

Збалансованість не є характеристикою, компліментарною досягненню основних цілей і реалізації основних завдань підприємства – підвищення збалансованості не завжди має своїм наслідком наближення до досягнення основних цілей підприємства. Застосування підходів, що використовують показники збалансованості як єдині орієнтири для прийняття управлінських рішень, може викривити цілеполягання на підприємстві та призвести до неправильного встановлення основних критеріїв оцінки діяльності підприємства. У результаті цього може постраждати економічна ефективність діяльності підприємства. Таким чином, критерії збалансованості мають використовуватися разом із фінансово-господарськими критеріями, а також критеріями, що відображають цілі стратегії підприємства.

По суті, виявлення дисбалансів в економічній системі є результатом оціночного судження дослідника про стан економічної системи. Збалансованість або, на противагу їй, дисбаланс не є іманентними властивостями економічної системи, а відображають суб'єктивну думку дослідника або результат виконання деякої процедури класифікації (з використанням даних про стан системи, математичного інструментарію тощо). Судження про дисбаланс завжди є суб'єктивним (нехай навіть воно було винесене в рамках деякої наукової парадигми, теоретичного підходу або практичного методу), і на його винесення впливає точка зору спостерігача (з яких позицій він досліджує систему) та цільові установки. Той стан, який може бути класифікований як дисбаланс з однієї точки зору, може не бути дисбалансом з іншої точки зору (при іншій цільовій установці). Тобто дисбаланс не можна розглядати у відриві від цілей, для досягнення яких, на думку дослідника, існує система (або які мають досягатися при функціонуванні системи). Наприклад, з точки зору профспілок дисбалансом буде відсутність зростання заробітної плати при підвищенні прибутковості підприємства, а з точки зору власника – відсутність зростання прибутку при збільшенні обсягу реалізації продукції. Збалансованість економічної сис-



теми можна трактувати як ступінь відповідності між характеристиками одних елементів системи і потребами інших, а також між характеристиками системи та об'єктами зовнішнього середовища, що сприяє досягненню заданих цілей і критеріїв функціонування та розвитку системи.

Як і у будь-якого іншого явища, у дисбалансу мають бути явища, що йому передують і є його причиною, а також явища, причиною яких є дисбаланс. У рамках даного дослідження використовуватимуться такі визначення основних понять (що позначають відповідні явища), пов'язаних із дисбалансами:

**Причини дисбалансу** – це фактичні обставини у внутрішньому або зовнішньому середовищі економічної системи, що безпосередньо викликають явища або процеси, які можна охарактеризувати як дисбаланси з урахуванням трактування дисбалансів у рамках цього дослідження. Сутність причини – породження причиною наслідку (яким у даному випадку є дисбаланс). Причина викликає перехід економічної системи з попереднього стану (у якому цього дисбалансу не спостерігалось) у її наступний стан (у якому цей дисбаланс вже спостерігається).

**Прояви дисбалансу** – це особливості перебігу процесів, викликані наявністю дисбалансів (тобто за відсутності деякого дисбалансу процес відбувається інакше, ніж при цьому дисбалансі). Це свого роду проекція дисбалансу на функціонування економічної системи, його відображення на перебігу її процесів.

**Наслідки дисбалансу** – це важливі з точки зору функціонування економічної системи події або явища, які можуть бути викликані дисбалансами (тобто причиною яких може бути дисбаланс). Наслідки можуть бути або фактичними (які вже мають місце), або потенційними (які з певною вірогідністю можуть мати місце в майбутньому при збереженні дисбалансу).

Різниця між проявами і наслідками дисбалансів полягає в такому: прояви доступні для пізнання через аналіз процесів, а наслідки визначаються за результатами аналізу показників, на основі яких оцінюється ефективність функціонування системи (у тому числі з урахуванням досягнення нею заданих цілей). Тобто прояви – це вплив дис-

балансів на процеси, а наслідки – їх вплив на результати.

Виявити дисбаланс можна за його проявами: встановити деякі прояви, після чого визначити їх причинно-наслідковий взаємозв'язок із деяким дисбалансом. Якщо прояви дисбалансу вже викликали деякі наслідки, то ці наслідки можуть стати відправною точкою ідентифікації дисбалансу за ланцюжком «наслідки → прояви → дисбаланс». Після виявлення дисбалансу можна встановити його причини.

Загальною метою виявлення дисбалансу є запобігання його наслідкам (якщо вони є однозначно негативними) або коригування наслідків так, щоб отримати найбільш прийнятний для підприємства результат. Отже, виявлення дисбалансів у функціонуванні економічної системи необхідне не просто для їх дослідження як самоцілі, а для подальшого використання результатів аналізу дисбалансів у процесі управління економічною системою, тобто для підтримки прийняття управлінських рішень.

Якщо йдеться про однозначно негативні дисбаланси, то в ідеальній ситуації управляюча система має ще на ранній стадії ефективно виявляти причини дисбалансів і адаптувати систему так, щоб виявлені причини або не могли сформувати дисбаланси в цій конкретній системі, або щоб мінімізувати негативні наслідки.

Позитивні дисбаланси можна відрізнити від негативних за такими ознаками:

ситуація, що характеризується позитивним дисбалансом, краща, ніж якби дисбаланс був зворотним існуючому на даний момент;

ліквідація позитивного дисбалансу може дати економічний ефект;

позитивний дисбаланс можна вербально описати скоріше як можливість або перспективу, ніж як проблему або загрозу.

Наприклад, якщо є дисбаланс між кваліфікацією персоналу і технологічним рівнем обладнання, то дисбаланс буде позитивним у кожному з двох випадків:

якщо кваліфікація персоналу нижче технологічного рівня обладнання, то підвищення кваліфікації персоналу (яке призведе до ліквідації дисбалансу) має коштувати дешевше, ніж придбання нового обладнання, і принести економічний ефект;

якщо кваліфікація персоналу вище технологічного рівня обладнання, то придбання нового обладнання (яке призведе до ліквідації дисбалансу) має коштувати дешевше, ніж підвищення кваліфікації персоналу, і принести економічний ефект.

Позитивними і негативними можуть бути тільки дисбаланси відносно зовнішнього середовища, тоді як дисбаланси всередині підприємства в довгостроковій перспективі завжди мають негативний характер. Безумовно, можна навести контраргумент про те, що можливі ситуації, коли дисбаланс викликаний більш активним розвитком якогось об'єкта або процесу на підприємстві, яке потім активізує і «підтягує» за собою розвиток інших об'єктів/процесів. Проте в разі внутрішніх дисбалансів, на відміну від дисбалансів відносно зовнішнього середовища, позитивно характеризується не сама наявність дисбалансу, а поліпшення характеристик об'єкта/процесу. При цьому сам факт наявності дисбалансу залишається негативним і продовжує свідчити про нераціональне використання ресурсів, недостатній рівень ефективності тощо.

Отже, будь-які внутрішні дисбаланси на підприємстві (з урахуванням прийнятого за основу в рамках даного дослідження поняття дисбалансу) є негативним явищем, яке потрібно в той або інший спосіб компенсувати, а безумовно бажаним у перспективі станом є стан збалансованості. У той же час дисбаланси відносно зовнішнього середовища можуть бути як позитивними, так і негативними. Як приклад позитивного дисбалансу можна навести більш високі показники результатів фінансово-господарської діяльності підприємства порівняно з конкурентами, а негативного – більш високу собівартість продукції, використання застарілих технологій виробництва тощо.

Коли йдеться про дисбаланси, що вже мають місце, то завдання управляючої системи зводиться до своєчасного виявлення можливих негативних проявів дисбалансів і їх компенсації, щоб уникнути настання відповідних наслідків. Якщо наслідки вже мають місце, то доцільно впливати безпосередньо на наслідки, щоб мінімізувати їх негативний вплив на внутрішнє середовище еко-

номічної системи. Залежно від характеру дисбалансів (об'єктивні чи суб'єктивні), підсумком діяльності керуючої системи (з урахуванням можливостей економічної системи, а також співвідношення витрат і результатів того або іншого типу реагування) може бути або усунення причин дисбалансів, або мінімізація його проявів, або коригування наслідків. Тобто йдеться або про адаптацію до дисбалансів (якщо їх неможливо або недоцільно усувати), або про вплив на причини, прояви або наслідки. Прикладом адаптації до дисбалансу є введення відрядної оплати праці для найбільш продуктивних робітників Ясинуватського машинобудівного заводу, що пов'язано з браком кваліфікованої робочої сили та небажанням найбільш продуктивних робітників працювати на фіксовану зарплату. Якщо у підприємства були би відповідні можливості, воно могло б переселити робітників до Ясинуватої з інших міст чи підготувати молодих вищої кваліфікації, що служило б прикладом ліквідації дисбалансу.

Об'єктивні дисбаланси викликані явищами, на які керівництво підприємства не може вплинути взагалі або може вплинути лише в досить віддаленій перспективі. Суб'єктивні дисбаланси безпосередньо викликані управлінськими рішеннями, що приймаються керівництвом підприємств.

Приклади об'єктивних дисбалансів: невідповідність між необхідною кількістю персоналу деякої кваліфікації та потребами підприємства в ньому (надмірне завантаження персоналу), відсутність сировини і матеріалів у результаті їх несвоєчасного замовлення, високий відсоток рекламацій унаслідок недостатнього контролю якості готової продукції.

Приклади суб'єктивних дисбалансів: невідповідність між попитом на продукцію підприємства на ринку і виробничими потужностями (занадто низький або занадто високий попит), невідповідність між технологічним рівнем виробництва на підприємстві та сучасним технологічним рівнем виробництва аналогічної продукції світовими лідерами у цій сфері, невідповідність між необхідністю і фактичним залученням кредитних ресурсів у результаті фінансової кризи.

На погляд автора, існують такі способи виявлення дисбалансів (як існуючих, так і потенційних):

1. Виявлення й оцінка дисбалансу на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Оцінюються чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які сприяють виникненню дисбалансів, формуючи їх причини. На основі таких даних краще визначати потенційні дисбаланси або ризики виникнення дисбалансів, оскільки якщо дисбаланс вже має місце, то його доцільніше аналізувати на основі даних про його прояви або наслідки. Проте через те, що саме процеси та явища в зовнішньому і внутрішньому середовищі формують причини для виникнення дисбалансів, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища може бути корисним як для розуміння природи дисбалансів, що вже мають місце, так і для прогнозування й оцінки ризику виникнення нових дисбалансів.

2. Виявлення й оцінка дисбалансу на основі аналізу його причин. У даному випадку аналізуються конкретні обставини, які можуть бути (або вже є) безпосередньою причиною дисбалансів.

3. Виявлення й оцінка дисбалансу на основі його проявів. Аналізуються особливості перебігу процесів, причинами яких можуть бути дисбаланси, і встановлюється причинно-наслідковий зв'язок між дисбалансидами й особливостями перебігу процесів. У даному випадку дисбаланси виявляються постфактум на основі їх причинності відносно до деяких особливостей процесів підприємства.

4. Виявлення й оцінка дисбалансу на основі його наслідків. У даному випадку здійснюється аналіз тих подій і явищ, що мають місце в економічній системі (як позитивних, так і негативних), і пошук можливих дисбалансів, які могли би бути причинами цих процесів і явищ. Тоді метою буде виявлення не всіх дисбалансів, а саме тих, які пов'язані з подіями або явищами, що цікавлять дослідника.

Очевидно, що найбільш ґрунтовний і повний аналіз дисбалансу може бути виконаний на основі комплексного дослідження всіх елементів ланцюжка: від аналізу зов-

нішнього і внутрішнього середовища до аналізу його проявів і наслідків.

Зводячи концепцію збалансованості до практичних аспектів діяльності підприємства, можна представити такі прояви збалансованості:

**ступінь відповідності суб'єктивних або об'єктивних потреб і вимог**, що відображає ступінь задоволення одним елементом системи об'єктивних (наприклад, вимог до якості напівфабрикатів і сировини, чисельності персоналу тощо) чи суб'єктивних (наприклад, побажання споживачів до характеристик продукції, вимоги до оформлення документації тощо) потреб іншого елемента системи;

**ступінь забезпеченості деяким ресурсом**, що відображає відповідність рівня наявності або доступності деякого ресурсу в економічній системі (сировина і матеріали, фонд часу, фінансові ресурси) потребам у цьому ресурсі окремих елементів системи;

**ступінь правильності співвідношення** – ситуація, коли для деякої характеристики одного елемента економічної системи існує оптимальне значення характеристики іншого елемента, що може бути виражено у вигляді деякого цільового значення співвідношення між цими двома характеристиками, причому відхилення від оптимального значення співвідношення небажане (як убік його збільшення, так і убік зменшення);

**ступінь достатності для досягнення певної мети** – виявляється в тому, що існують процеси, для бажаного функціонування яких необхідний певний рівень деякої характеристики, причому важливе не конкретне значення даної характеристики, а його перебування у межах не нижче (або не вище) деякого порогового значення. При цьому відхилення у більший (або менший, залежно від конкретної ситуації) бік не є небажаним.

На особливу увагу заслуговує співвідношення між збалансованістю та фінансово-господарськими результатами діяльності підприємства. Можна стверджувати, що дотримання критеріїв збалансованого функціонування та розвитку підприємства створюватиме умови для досягнення інших цілей і стратегій підприємства, у тому числі пов'язаних із одержанням заданих фінансово-господарських результатів (рис. 1).

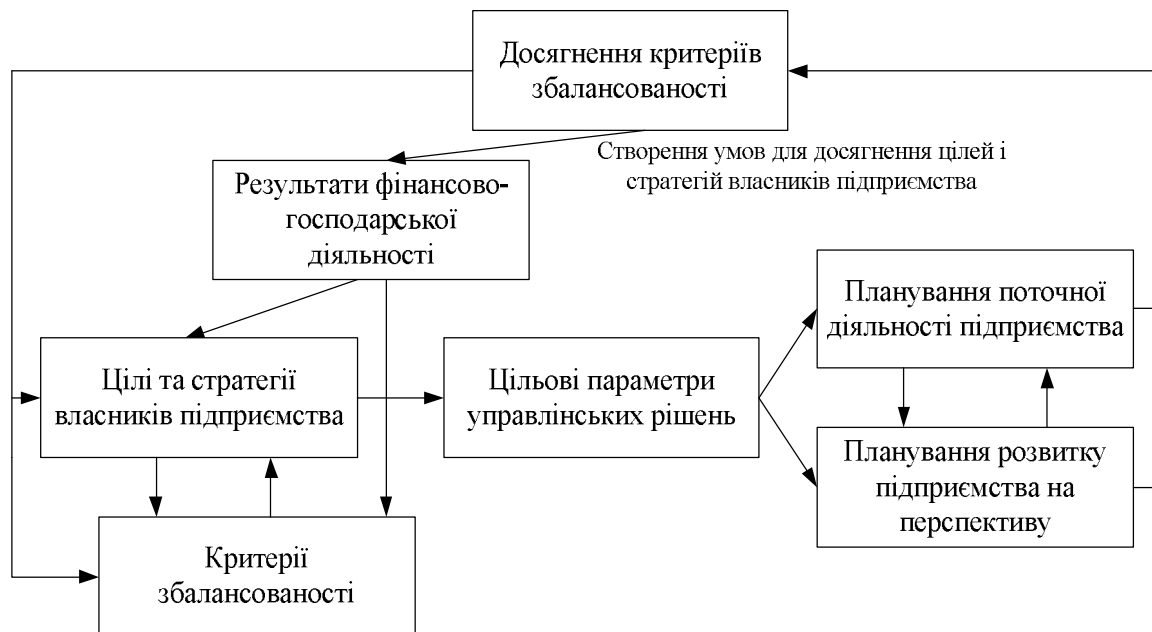


Рис. 1. Взаємозв'язок збалансованості підприємства як економічної системи та досягнення цілей і стратегій власників підприємства

Це пояснюється таким:

у критерії оцінки збалансованості окремих елементів економічної системи (зокрема, підприємства) закладається раціональний компонент – збалансованість тим вище, чим більше вона сприяє досягненню основних цілей і стратегій підприємства;

збалансованість є додатковим показником оцінки оптимальності окремих параметрів функціонування підприємства;

збалансованість є свого роду випереджаючим індикатором динаміки функціонування підприємства – її зниження передуює зниженню економічної ефективності через зниження ефективності перебігу процесів.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що підвищення збалансованості функціонування підприємства як економічної системи сприяє досягненню високих фінансово-господарських результатів у довгостроковій перспективі.

Можна виділити дві сфери збалансованості – збалансованість поточного функціонування і збалансованість розвитку підприємства. У даному випадку функціонування відрізняється від розвитку перш за все часовим діапазоном (функціонування трактується як діяльність підприємства у поточній і короткостроковій перспективі) та якісної скла-

дової (функціонування не пов'язане із внесенням будь-яких істотних змін у процеси, а розвиток передбачає якісну зміну системи або окремих її елементів – більш радикальних змін, ніж ті, які передбачаються при оптимізації поточного функціонування).

Таким чином, збалансованість функціонування та розвитку – це два рівні одного і того самого явища. Збалансованість розвитку в даній роботі, по суті, трактується як збалансованість функціонування у майбутньому. Збалансоване функціонування створює умови і накопичує ресурси для збалансованого розвитку, а також є його інформаційною базою, необхідною для планування масштабних заходів. Водночас цілі збалансованого розвитку служать для формування пріоритетів поточного функціонування.

З точки зору процесного підходу до управління в даному випадку можна провести паралель між підвищенням збалансованості функціонування і поступовим поліпшенням процесів, а заходів щодо збалансованого розвитку – з реінжинірингом бізнес-процесів. Завдання підвищення збалансованості може стояти на всіх етапах реінжинірингу, оскільки інструментарій реінжинірингу спеціально розроблений для використання в обставинах масштабних змін [13], які не можуть бути



забезпечені стандартними схемами поліпшення бізнес-процесів. Інструментарій оцінки та підвищення збалансованості функціонування і розвитку підприємства має використовуватися як при підготовці до реінжинірингу, так і після реінжинірингу деякого процесу, коли потрібне застосування методів безперервного поліпшення процесів.

Так, якщо існує метод оцінки впливу тих або інших управлінських рішень на збалансованість збутової системи, то він може використовуватися як при оцінці впливу незначних коригуючих змін (рівень функціонування), так і при обґрунтуванні більш масштабних проектів у збутовій сфері (рівень розвитку).

При оцінці збалансованості розвитку підприємств можна виділити дві принципово різні сфери, для яких оцінюється збалансованість розвитку або ставиться завдання її забезпечення: збалансованість розвитку внутрішнього середовища підприємства (агенти, що діють усередині підприємства, і їх відносини, які виникли у процесі фінансово-господарської діяльності); збалансованість розвитку підприємства відносно розвитку зовнішнього середовища (зовнішніх відносно підприємства сил і контрагентів: споживачів, постачальників, торгових посередників, інвесторів, конкурентів, а також чинників макросередовища – соціально-демографічних, географічних, економічних тощо).

Принципова відмінність оцінки і забезпечення збалансованості розвитку у випадку внутрішнього і зовнішнього середовища полягає в тому, що відносно внутрішнього середовища підприємство може ставити завдання активного забезпечення збалансованого розвитку окремих елементів внутрішнього середовища шляхом регулювання параметрів усіх наявних елементів, а відносно зовнішнього середовища підприємство може ставити завдання забезпечення збалансованості своїх параметрів відносно зовнішнього середовища, параметри якого є екзогенно заданими.

Дисбаланси відносно зовнішнього середовища пов'язані з відмінністю ключових показників процесів/об'єктів даного підприємства від аналогічних показників процесів/об'єктів зовнішнього середовища. У той

же час внутрішні дисбаланси викликані невідповідністю показників або характеристик внутрішніх процесів/об'єктів підприємства потребам інших внутрішніх процесів/об'єктів підприємства, а також глобальним цілям функціонування або розвитку підприємства.

Слід зазначити, що збалансованість показників розвитку або функціонування підприємства сама по собі не може бути самоціллю. Таким чином, можна виділити основні цілі, що визначають необхідність збалансованого розвитку підприємства.

Цілі для внутрішньої збалансованості полягають у такому:

1. Найбільш повне задоволення потреб об'єктів/процесів підприємства.
2. Максимальна ефективність процесів підприємства.
3. Найбільш повне використання можливостей і потенціалу об'єктів підприємства.
4. Оптимізація взаємодії об'єктів і перебігу процесів.

Серед цілей збалансованого розвитку промислового підприємства відносно зовнішнього середовища можна виділити такі:

1. Недопущення відставання від конкурентів. У даному випадку під збалансованістю розуміється динаміка основних показників (насамперед, обсягів реалізації як у натуральному, так і в грошовому вираженні; прибутку, чистих активів і т.д., з урахуванням масштабу підприємства) на рівні або краще, ніж в основних конкурентів. Відповідно дисбаланс характеризуватиметься відхиленнями динаміки основних показників досліджуваного підприємства від аналогічних показників основних конкурентів і може бути як позитивним (показники кращі, ніж у конкурентів), так і негативним (показники гірші, ніж у конкурентів). Отже, мета збалансованого розвитку полягатиме в тому, щоб забезпечити таку динаміку основних показників, яка буде не гірше, ніж співставні показники конкурентів.

2. Відповідність світовому рівню розвитку виробництва. У даному випадку метою є запобігання або максимальне скорочення відставання в рівні (насамперед, в ефективності та результативній якості) використовуваних технологій від провідних світових виробників. Тоді дисбаланс характеризува-

тиметься або технологічним відставанням (нижчим рівнем використовуваних технологій), або технологічною перевагою. Другий випадок менш вірогідний для українських підприємств, тому скоріше йтиметься про моніторинг розвитку технологій у світі та максимально можливе скорочення технологічного відставання.

3. Використання наявних можливостей. На практиці часто зустрічається ситуація, коли недостатність рівня розвитку процесів/об'єктів підприємства перешкоджає ефективному використанню можливостей, що надаються ринком. Наприклад, брак виробничих ресурсів не дозволяє задовольнити наявний на ринку попит, недостатня якість продукції – зайняти вільну ринкову нішу, відсутність адекватної інвестиційної політики – притягати доступні інвестиції тощо. У такому разі збалансований розвиток підприємства має бути націлений на максимально повне використання наявних можливостей, а критерієм збалансованості виступатиме повнота використання можливостей.

4. Зниження ризиків. Як правило, виникнення дисбалансів відносно зовнішнього середовища є свідченням менш успішного функціонування і розвитку підприємства порівняно із зовнішнім середовищем і пов'язане зі збільшенням ризиків негативних процесів та явищ (втрати конкурентних позицій, погіршення показників фінансово-господарської діяльності тощо). Тоді розвиток, що характеризується збалансованістю показників відносно аналогічних показників зовнішнього середовища, сприятиме мінімізації ризиків різкого погіршення стану підприємства: якщо підприємство розвивається не гірше зовнішнього середовища, то можна прогнозувати, що динаміка його показників буде, як мінімум, у короткостроковій перспективі не гірше, ніж динаміка зовнішнього середовища.

5. Забезпечення динаміки основних показників не гірше, ніж динаміка зовнішнього середовища. Оскільки будь-яке промислове підприємство функціонує в умовах взаємодії із зовнішнім середовищем і досягає своїх цілей через взаємодію із ним (залучаючи ресурси, реалізуючи продукцію тощо), то доцільно ставити такі завдання, згідно з яки-

ми воно розвивалося б не гірше, ніж зовнішнє середовище. Якщо динаміка основних показників підприємства буде гірша за динаміку зовнішнього середовища, то це свідчатиме про те, що контрагенти підприємства (постачальники, конкуренти, споживачі) працюють ефективніше. При цьому можливі два трактування такої ситуації: по-перше, підприємство може бути просто неефективним, виробляти незатребувану ринком продукцію тощо; по-друге, підприємство може недостатньо ефективно взаємодіяти з контрагентами, що призводитиме до перетікання його доданої вартості до постачальників, споживачів, конкурентів тощо. У даному випадку критерієм збалансованості буде досягнення і дотримання в динаміці певного співвідношення (вигідного для підприємства) показників підприємства та ключових елементів зовнішнього середовища.

Однак деякі ситуації, що характеризуються наявністю дисбалансів, можна вважати позитивними, оскільки показники досліджуваного підприємства перевершують показники конкурентів, зовнішнього середовища тощо. Таким чином, дисбаланс може бути не тільки негативним, але і позитивним явищем.

Крім того, на підставі вищевикладеного можна зробити такий висновок:

Позитивними і негативними можуть бути тільки дисбаланси відносно зовнішнього середовища, тоді як дисбаланси всередині підприємства в довгостроковій перспективі завжди мають негативний характер. Безумовно, можна навести контраргумент про те, що можливі ситуації, коли дисбаланс викликаний більш активним розвитком якогось об'єкта або процесу на підприємстві, яке потім активізує і «підтягує» за собою розвиток інших об'єктів/процесів. Проте в разі внутрішніх дисбалансів, на відміну від дисбалансів відносно зовнішнього середовища, позитивно характеризується не сама наявність дисбалансу, а поліпшення характеристик об'єкта/процесу. При цьому сам факт наявності дисбалансу залишається негативним і продовжує свідчити про нераціональне використання ресурсів, недостатній рівень ефективності тощо. Отже, будь-які внутрішні дисбаланси на підприємстві (з урахуванням прийнятого за основу в рамках даного до-

слідження поняття дисбалансу) є негативним явищем, яке потрібно в той або інший спосіб компенсувати, а безумовно бажаним у перспективі станом є стан збалансованості. У той же час дисбаланси відносно зовнішнього середовища можуть бути як позитивними, так і негативними. Як приклад позитивного дисбалансу можна навести більш високі показники результатів фінансово-господарської діяльності підприємства порівняно з конкурентами, а негативного – більш високу собівартість продукції, використання застарілих технологій виробництва тощо.

Прикладом такого негативного дисбалансу є те, що у середньому українські металургійні підприємства витрачають майже в 2 рази більше енергії на виробництво 1 т готової продукції (у перерахунку на 1 т умовного палива), ніж виробники США, Японії та західної Європи [14].

Небажаність дисбалансів (тих, які характеризуються як небажані) пояснюється таким:

по-перше, дисбаланси є свідченнями негативних явищ, сигналізуючи про небажаність або неефективність деяких показників процесів або об'єктів на підприємстві;

по-друге, дисбаланси створюють загрозу для функціонування і розвитку підприємства у майбутньому, спричиняючи консервацію небажаних ситуацій, неефективне використання ресурсів, закріплення неправильних пріоритетів управління (коли керівництво підприємства сприймає негативну ситуацію як позитивну або неминучу).

На основі аналізу системи збалансованого розвитку можна виділити такі основні заходи і цілі, пов'язані зі збалансованим розвитком:

1. Підвищення рівня збалансованості, що дозволить краще реагувати на виникнення дисбалансів, збільшить стійкість підприємства перед коливаннями зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищить ефективність його діяльності.

2. Ефективна організація заходів щодо підвищення збалансованості. Ефективність заходів має проявлятися в досягненні максимального приросту показників збалансованості в розрахунку на одиницю витрат ресурсів на реалізацію заходів щодо підвищення збалансованості.

3. Ефективне і своєчасне реагування на дисбаланси. Завчасне виявлення дисбалансів дозволяє реагувати ще до того, як дисбаланси негативно вплинуть на фінансово-господарську діяльність підприємства. Крім того, чим раніше виявлений небажаний стан, тим легше його виправити.

4. Інтенсифікація використання можливостей. Наявність дисбалансу часто свідчить про існування на підприємстві певних можливостей, які ще не використовуються. Наприклад, якщо виявлений дисбаланс між кваліфікацією персоналу і наявним технологічним рівнем виробництва, то його скорочення (шляхом підвищення технологічного рівня або кваліфікації персоналу), по суті, є використанням існуючих резервів.

У теорії управління організаціями управління розглядається як взаємопов'язаний процес, що включає декілька функцій (елементів), необхідних для формулювання і досягнення цілей організації. У літературі найчастіше виділяються такі функції: планування, організація, мотивація і контроль [15, с. 5]. Управління збалансованим розвитком не є винятком і його можна розглядати як сукупність зазначених функцій управління, зокрема:

1. Функція планування включає планування заходів щодо підвищення збалансованості, планування системи моніторингу збалансованості.

2. Функція організації включає організацію моніторингу показників збалансованості, організацію реагування на дисбаланси, організацію систематичної роботи з підвищення збалансованості.

3. Функція мотивації включає мотивацію співробітників при реалізації інших функцій, пов'язаних з управлінням збалансованим функціонуванням і розвитком підприємства.

4. Функція контролю включає систематичний моніторинг показників збалансованості, оцінку ефективності заходів щодо підвищення збалансованості. На основі вищевикладеного можна запропонувати концептуальну схему управління збалансованим функціонуванням і розвитком підприємства (рис. 2).

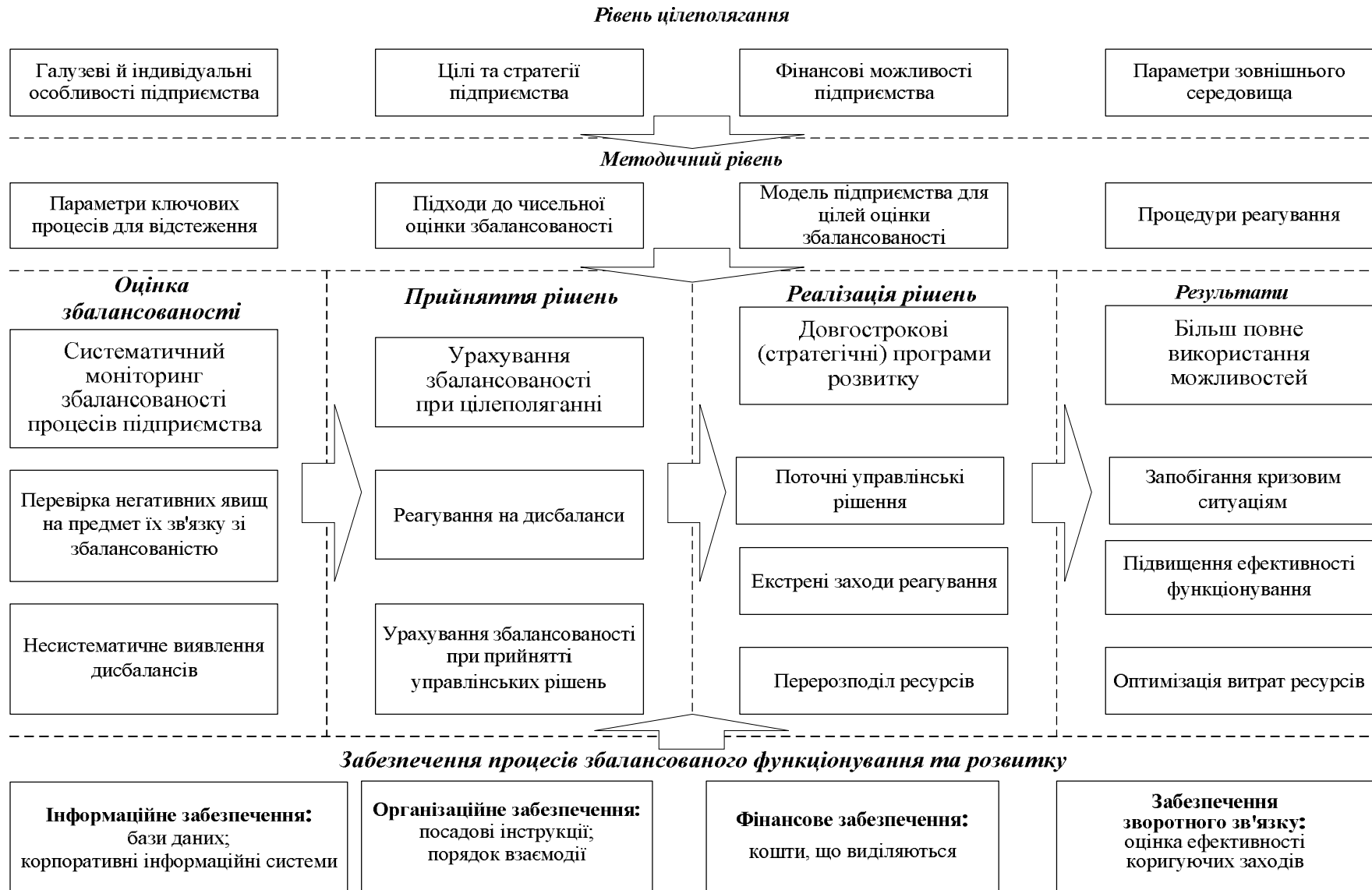


Рис. 2. Концептуальна схема управління збалансованим функціонуванням і розвитком підприємства

Управління збалансованим функціонуванням і розвитком підприємства на практичному рівні представлено етапами оцінки збалансованості, прийняття та реалізації рішень; відзначені основні результати, а також методичний рівень, рівень цілеполягання і рівень забезпечення процесів управління збалансованим розвитком.

*Висновки.* Таким чином, розроблена концепція управління збалансованим функціонуванням і розвитком промислових підприємств заснована на впровадженні практики систематичної оцінки збалансованості комплексу його елементів у коротко- і довгостроковій перспективі, виявленні дисбалансів і реагуванні на них, а також урахуванні збалансованості при прийнятті рішень на всіх рівнях управління, що націлено на більш повне використання можливостей, запобігання кризовим ситуаціям і оптимізацію витрат ресурсів.

Основними відмінностями запропонованої концепції від існуючих підходів є такі:

1. Цілісність і комплексність – проаналізовані вище підходи, у своїй основній масі, націлені на певні аспекти діяльності підприємств, які можна охарактеризувати як дисбаланси, проте в запропонованій концепції зроблено акцент на організацію систематичної роботи з виявлення та компенсації або ліквідації дисбалансів.

2. Акцент на проактивне виявлення передумов та попередження дисбалансів, а не лише реагування на дисбаланси, які вже виникли та призвели до негативних наслідків.

3. Інтеграція системи виявлення та реагування на дисбаланси у систему управління підприємством, коли не лише здійснюється моніторинг збалансованості, але й кожне важливе рішення під час його планування перевіряється на предмет впливу на збалансованість підприємства.

4. Використання широкого кола засобів забезпечення – інформаційного, організаційного та фінансового.

Реалізація концепції управління збалансованим функціонуванням і розвитком підприємства спрямована на ефективну організацію заходів щодо підвищення збалансованості, забезпечення відповідності результатів фінансово-господарської діяльності

підприємств встановленим керівництвом критеріям, ефективне і своєчасне реагування на дисбаланси, підвищення стійкості підприємства перед коливаннями зовнішнього і внутрішнього середовища й інтенсифікацію використання можливостей підприємства.

*Перспективи подальших досліджень.* Далі концепцію необхідно конкретизувати до рівня організаційно-економічного механізму, який потім має бути реалізований у вигляді науково-методичних підходів, що за необхідності, у свою чергу, доводяться до рівня економіко-математичних моделей або практичних методів

Для конкретизації положень запропонованої концепції управління збалансованим розвитком промислових підприємств і доведення її до рівня, достатнього для практичного впровадження і використання, необхідна розробка відповідного механізму, який буде запропоновано у подальших дослідженнях. Реалізація механізму дасть змогу враховувати пріоритети збалансованого розвитку в управлінні промисловими підприємствами шляхом інтеграції засобів підтримки прийняття рішень з організаційним та інформаційним забезпеченням.

### Література

1. Greif S. Die Arbeits und Organisationspsychologie. – Gegenstand und Aufgabengebiete – Lehre und Forschung – Fort und Weiterbildung / S. Greif, E. Bamberg. – Göttingen: Hogrefe, 1994. – 175 s.

2. Miner J. Industrial Organizational Psychology / J. Miner. – New York: McGraw-Hill College, 1991. – 704 p.

3. Бауманн У. Клиническая психология / У. Бауманн, М. Перре. – СПб.: Питер, 2002. – 1312 с.

4. Андрушків Б.М. Щодо ефективного використання інтелектуального потенціалу, який лежить в основі розвитку виробничих сил і виробничих відносин України та який може підняти її економіку/ Б.М. Андрушків // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 2. – С. 3-7.

5. Lazarus R. Psychological Stress and the Coping Process / R. Lazarus. – New York: McGraw-Hill College, 1996. – 466 p.



6. Senge P. The Fifth Discipline: The Art&Practice of The Learning Organization / P. Senge. – NewYork: Doubleday, 2006. – 445 p.
7. Kaptein M. The Balanced Company: A Corporate Integrity Theory / M. Kaptein, J. Wempe. – New York: Oxford University Press USA, 2002. – 360 p.
8. Анисимов Ю.П. Инновационное развитие экономических систем: моногр. / Ю.П. Анисимов, Е.Л. Смольянова, С.В. Шапошникова. – Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2009. – 407 с.
9. Гринько Т.В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади: моногр. / Т.В. Гринько; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 352 с.
10. Товажнянский В.Л. Инновационные технологии в антикризисном развитии машиностроительных предприятий / В.Л. Товажнянский, П.Г. Перерва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 113-119.
11. Толкаченко О.Ю. Управление сбалансированным развитием инновационного и инвестиционного цикла предприятия / О.Ю. Толкаченко // Транспортное дело России. – 2009. – № 11. – С. 41-50.
12. Дли И.М. Корпоративное управление и сбалансированное развитие промышленного предприятия / И.М. Дли, О.С. Масютин // Российское предпринимательство. – 2007. – № 4. – Вып. 2 (89). – С. 125-129.
13. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: Юнити, 1997. – 224 с.
14. Kawabata N. A Comparative Analysis of Integrated Iron and Steel Companies in East Asia / N. Kawabata // The Keizai Gaku, Annual Report of the Economic Society, Tohoku University. – 2013. – Vol. 73, No. 1, 2. – P. 23-42.
15. Тьетар Р.А. Менеджмент: пер. с фр. / Р.А. Тьетар. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 96 с.

*Надійшла до редакції 15.07.2014 р.*