

Абсолютно с вами согласна в необходимости разграничения привлекательности предприятия от привлекательности взаимодействия. Современное предприятие в борьбе за инвестора, покупателя, поставщика, лобби, в конце концов, должно быть, как невеста на выданье, со всех сторон "пригожим". Устойчивые понятия такие, как "инвестиционная, инновационная привлекательность", а вместе с ними и соответствующие методы управления привлекательностью предприятия, определено, сужают возможное поле поиска сильных сторон "нашей невесты". Популярность же идеи поиска путей увеличения финансовых результатов предприятия за счет удовлетворения нефинансовых интересов различных групп социума и рынка подтверждают, в том числе, и наличие ряда публикаций нашей конференции.

## **СОСТАВ И ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕТОДОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Наталья Витальевна Тарасюк**

соискатель кафедры менеджмента и экономической безопасности  
Востокукринского национального университета им. В. Даля,  
экономист по планированию планово-экономического отдела  
ООО ПКФ „ЛИА“ ЛТД

Относительно меньший опыт работы украинских предприятий в условиях рыночной экономики способствует тому, что положение многих предприятий можно характеризовать как неустойчивое. Не уделяется должное внимание вопросам развития, в то время как основные усилия направляются на поддержание функционирования. Ввиду усиления динамизма внешней среды следует учитывать тот факт, что добиться устойчивости можно за счет постоянного развития предприятия. Чтобы поддерживать устойчивость развития система должна реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Поэтому продолжает оставаться актуально задача выявления и рассмотрения применимых для обеспечения устойчивого развития предприятия методов.

Отсутствует единое определение устойчивости развития. Каждый, кто прикасается к проблеме устойчивого развития, формулирует свое определение. Так как отсутствует единый подход к определению сущности устойчивости развития, следовательно, нет интегрального измерителя устойчивого развития. Если состав методов обеспечения устойчивого развития может быть близок составу методов риск-менеджмента (эта область наиболее развита из смежных областей), то средства измерения устойчивости развития заимствовать отсюда нельзя. Более того, кроме инструментов защиты от риска, следует предполагать наличие и других инструментов обеспечения устойчивого развития, связанных не только с областью управления риском, но и с другими функциональными областями, такими как: формирование корпоративной культуры, маркетинговые инструменты воздействия на поведение покупателей, ассортиментная политика. Реинжиниринг, реструктуризация и франчайзинг также способствуют достижению устойчивого развития, так как

позволяют изменить качественное состояние предприятия и создать более благоприятные условия для деятельности.

В ходе исследования вопроса было выделено некоторое множество инструментов устойчивого развития, интерпретируя инструменты защиты от риска регресса, расширив их состав такими инструментами, как: снижение затрат за счет сужения ассортимента, дифференциация товаров и фокусирование на рыночном сегменте (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика видов инструментов обеспечения устойчивого развития

Вид	Положительная характеристика	Отрицательная характеристика
Избежание риска	Позволяет отказаться от мероприятий, которые могут нарушить устойчивое развитие. Здесь большую роль играет степень информированности о последствиях действий. Отказываться от мероприятия следует в том случае, когда негативных последствий больше, чем позитивных.	Отказ от мероприятий с повышенным риском влечет за собой отказ от возможных выгод как компенсацию за риск, которые привели к значительному скачку в развитии. Избегая риск, предприятие отказывается от компенсации.
Страхование	Создает уверенность в компенсации ущерба (потери имущества или убытков) в случае наступления неблагоприятной ситуации за счет выплаты страховой компании, что способствует стабильным отношениям и устойчивому сбыту продукции.	Возможности использования данного инструмента ограничены. Невозможно застраховать репутацию предприятия как наиболее значимый фактор устойчивого развития.
Хеджирование	Фиксирует стоимость товаров или курс валют с помощью заключения контрактов. Предприятие обеспечивает стабильность поставок или реализации (в зависимости от заключенного контракта) продукции по заранее оговоренной цене.	Фиксируя колебания стоимости товаров или курса валют, предприятие фиксирует уровень прибыли.
Диверсификация	Диверсификация позволяет распределять высвобождаемые или избыточные ресурсы, получая прямые финансовые выгоды и обеспечивая проникновение в инвестиционно привлекательные сферы деятельности, использовать взаимно дополняемые ресурсы, которые потребляются одновременно в нескольких направлениях деятельности. Снижение прибыли по одному направлению можно компенсировать за счет увеличения прибыли по другому, что и позволяет достигать устойчивости развития. Более полному удовлетворению потребностей потребителей способствует расширение ассортимента, то есть диверсификация товарного портфеля.	Чрезмерно широкая диверсификация влечет за собой сложность контроля за диверсифицированным предприятием, в связи с чем может быть утрачена устойчивость развития.

Продолжение табл. 1

Лимитирование	Определение верхней границы денежных средств позволяет быть уверенным, что предприятие рискует лишь в пределах лимита.	Ограничение средств сдерживает возможность их эффективного использования на сумму, выходящую за пределы лимита.
Резервирование	Производитель потребительских товаров должен формировать представительский и складской запас товаров в полном ассортименте, для того чтобы потребитель мог выбрать товар, соответствующий его запросам, ведь при принятии решения о покупке потребитель находится в зоне контакта с товаром. Для обеспечения бесперебойного производства необходимо формировать производственный запас, чтобы предотвратить остановку производства в случае несвоевременных поставок сырья и материалов.	Создание резервов продукции, сырья, денежных средств приводит к их замораживанию, что отрицательно влияет на финансовую устойчивость. Поэтому необходимо планировать оптимальный размер резерва. Например, модель Миллера-Орра позволяет определить оптимальный резерв денежных средств.
Сегрегация	При осуществлении инвестиционного проекта можно передать часть ответственности на того участника, который имеет возможность наилучшим образом его контролировать. Повышение эффективности контроля позволит успешно реализовать проект.	Передавая ответственность, придется отказаться от части прибыли.
Комбинация	Расширяет возможности устойчивого развития путем соединении в рамках одного предприятия производства продукции различных отраслей промышленности, основанное на последовательности стадии переработки сырья или переработке отходов основного производства.	Увеличивается сложность контроля за объединенными предприятиями. Возможны конфликты между руководителями по распределению власти.
Снижение затрат за счет специализации	Является эффективным, если большая часть покупателей на рынке чувствительна к цене, и особенно остро проявляется ценовая конкуренция. Позволяет снять с производства убыточные товары.	Если конкуренты начнут использовать новую технологию, которая позволит им снизить затраты, то предприятие может утратить свое преимущество. Сконцентрировавшись над проблемой снижения себестоимости, предприятие может не заметить другие возможности. Изменение вкусов и потребностей покупателей также может лишить фирму своих преимуществ.

Дифференциация товаров	Способствует более полному удовлетворению потребностей потребителей. Создание конкурентных преимуществ за счет повышения внимания к товару с новыми характеристиками. Позволяет установить более высокую цену, увеличить объем продаж дифференцированных товаров, завоевать лояльность потребителей.	Придание товару отличительных характеристик требует дополнительных затрат. Установление слишком высокой цены за придание товару уникальных свойств негативно скажется на эффективности сбыта.
Фокусирование на сегменте	Позволяет лучше обслуживать покупателей целевого сегмента. Эффективно когда у предприятия ограничены ресурсы, и ему дорого удовлетворять потребности потребителей различных сегментов.	Конкуренты могут найти способы приблизиться к действиям фирмы на целевом сегменте. Привлекательность сегмента может вызвать интерес у большого количества конкурентов, которые начнут на нем работать, снизив тем самым его прибыльность.

Таким образом сформирован перечень инструментов обеспечения устойчивого развития, в состав которого входят: избежание риска, страхование риска, хеджирование риска, диверсификация, лимитирование риска, резервирование, сегрегация, комбинация, снижение затрат за счет сужения ассортимента, дифференциация товаров, фокусирование на рыночном сегменте, реинжиниринг, реструктуризация и франчайзинг. Приведенные инструменты имеют как положительные, так и отрицательные характеристики в обеспечении устойчивого развития. Их эффективность будет различной в зависимости от критериев устойчивого развития и специфики отдельных хозяйственных ситуаций, возникающих в различные периоды или в различных подразделениях предприятия. Для различных ситуаций критерии имеют различную относительную важность и степень влияния на категорию устойчивого развития. Поэтому целесообразно ранжировать инструменты по степени их важности относительно обеспечения устойчивого развития. При этом следует учитывать наличие связей между инструментами.

## **СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА – ОСНОВА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Олена Вікторівна Федорова**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки  
Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля

Об'єктивні умови, в яких діють суб'єкти управління з кінця ХХ та на початку ХХІ ст., докорінно змінилися: процеси та відносини стали не тільки динамічними, нелінійними, але й глобальними, що вимагає