Сьогодні проблеми економічного розвитку мають не лише аналітичне, а й політичне значення, бо розвиток є об'єктом вивчення та управління на різних рівнях економіки. Досвід індустріально розвинених країн показує, що для активізації процесів розвитку потрібний відповідний інструментарій. Успішність структурного перетворення української економіки пов'язана як з реалізацією на різних рівнях управління системного підходу з урахуванням специфіки розвитку вітчизняної економіки в попередні роки, так і з урахуванням світових тенденцій та досвіду інших країн. У процесі ліберального реформування було зруйновано механізм та інфраструктуру розвитку національної економіки, що сформувалися в нашій країні. Окремі елементи колишнього механізму, що збереглися, не можуть бути в незмінному вигляді перенесені в новий механізм без істотної трансформації, оскільки створювалися в принципово інших умовах, для вирішення якісно інших завдань.

У цьому великого значення має раціональний вибір стратегічних і тактичних форм і методів управління розвитком промислових підприємств. Розробка теоретичних та методичних засад механізму управління процесами розвитку дозволить подолати ресурсну кризу шляхом переведення економіки на якісно інший рівень та забезпечити вирішення триєдиного завдання, прописаного у концепції сталого розвитку – єдності соціальних, екологічних та економічних цілей.

При формуванні підходу до розуміння економічної стійкості промислового підприємства ми виходимо із двох ключових передумов. По-перше, економічну стійкість слід розглядати як властивість. По-друге, погоджуючись з поглядом Надтоки Т.Б. щодо стійкості підприємства як соціально-економічної системи [[117]](#_bookmark129), при визначенні економічної стійкості підприємства як певний зміст даного властивості слід розглядати «здатність».

Отже, ґрунтуючись на підході до економічної стійкості підприємства як до властивості, на наш погляд, необхідно в першу чергу звернутися до розуміння ключової складової даної дефініції – «стійкості», при цьому стійкості як властивості системи будь-якого характеру. Ми пропонуємо застосувати принципи технічних наук і вибрати один із наступних підходів до стійкості динамічної системи: властивість системи незначно відхилятися від певного стану; властивість при русі повертатися в близьке становище до свого вихідного стану; властивість безперервності в залежності від стану системи або якогось процесу, що її характеризує, від певного параметра; властивість при русі залишатися в якимсь просторі, обмеженим певними значеннями показників, що характеризують систему. Нами за основний підхід обраний останній з наведених.

У зв'язку з тим, що автори, як правило, звертаються до рівноваги, визначаючи економічну стійкість промислового підприємства, перш за все, пояснимо нашу точку зору щодо рівноваги в її контексті відповідно з обраним підходом до стійкості динамічних систем.

Як відомо, найбільш наочним чином рівновагу можна уявити, звернувшись до стану кульки на нестійкій поверхні. Ми пропонуємо звернутися не до звичних малюнків півкола, на якому або в якому знаходиться кулька, а до котушок, на яких показують номери еквілібристи, що відображено рис. 1.1. У даному випадку кулька буде являти собою різні показники підприємства. Кулька (Показники), перебуваючи на неспокійній поверхні (Умови середовища), здійснює коливальні дії, проте при цьому утримується на цій поверхні, не скочуючи з неї, тобто. показники можуть бути в будь-якій точці, наприклад, як показано на рисунку, A, B, C, D, E. Відбувається балансування, збереження рівноваги. Втрата рівноваги – вихід за межі кордону.

Крен ліворуч

Крен праворуч

Рис. 1.1. Рівноважний стан підприємства

Оскільки циліндр – середовище, що здійснює постійні рухи, то кулька без процесів системи управління впаде, тобто показники вийдуть із рівноваги. В результаті тих чи інших управлінських впливів (з різним успіхом) кулька робить коливання, але не падає із поверхні, тобто показники підприємства можуть бути в будь-якій точці на даній поверхні, при цьому не падаючи з неї, – показники зберігають рівновагу, рівновагу щодо заданих меж. Кулька вагається, але не падає; коливання можуть бути різної амплітуди. Циліндр (котушка) – середовище; через свою форму циліндр не перебуває у стані спокою, що повністю відображає середовище та його вплив на підприємство.

У разі, якщо кулька – показники починають наближатися до однієї з меж, наприклад відбувається, як показано на рисунку, крен, то система управління повинна здійснити дії, щоб кулька не впала, повернути її в безпечне положення в рамках цих кордонів, тобто докласти зусиль.

Відповідно до описаного вище механізму, рівновага передбачає балансування показників між позначеними певним чином межами, тобто збереженням свого становища та невиходу за область порогових значень. Це не означає прагнення зберегти показники діяльності незмінними, в якимсь стані спокою. Це означає, що показники діяльності підприємства під дією середовища не змінюють свого руху до цілей, хоч і з різною швидкістю – із уповільненням чи збільшенням швидкості, або збереженням швидкості на одному рівні. Далі більш наочно це буде зображено при поясненні виділених нами критеріїв стійкості.

Оскільки кульку ми асоціюємо з показниками діяльності підприємства, то, на наш погляд, цілком доцільно помітити, що дані показники можливо віднести умовно до декількох рівняв – зокрема, високого, середнього, низького. Якщо взяти за приклад темпи зростання показників, які використовуються як базова складова в деяких проаналізованих підходах до оцінювання, то в нашому випадку низький рівень – це не негативний темп зростання, а низький позитивний (або можливо, нульовий). Кожен рівень показників повинен мати межі, щоб ці рівні можна було визначити, – нижніми та верхніми або мінімальними та максимальними, тобто максимальна межа нижнього рівня фактично є мінімальною межою середнього рівня і і т. д.

Якщо показники балансують, але не виходять за межі відповідного рівня, то відповідно з визначеним підходом вони (показники) перебувають у стані рівноваги, при цій рівновазі відповідного ступеня: низький рівень – рівновага першої ступеня, середній рівень – рівновага другого ступеня, високий рівень – рівновага третього ступеня. Загальний стан рівноваги означає балансування показників між мінімальним пороговим значенням низького рівня значень та максимальним пороговим значенням високого рівня, тобто між нижньою межою рівноваги першого ступеня і верхньою межою рівноваги третього ступеня.

Наприклад, перебування показників в рамках середнього рівня, котрий обмежений знизу і зверху (мінімальні і максимальні межі), невиходження за ці рамки означатиме, що показники перебувають у рівновазі. Тобто кулька вагається на поверхні, але не скочується з її, - кулька (Показники) зберігають рівновагу. Оскільки позначені межі відносяться до середнього рівня, то й невиходження показників за його рамки має на увазі, що дотримується рівновага другого ступеня. При цьому цілком очевидно, що кулька може все-таки впасти, опинившись в інших межах (нижчою або навпаки високою ступеня), де вона також має зберігати рівновагу. Це необхідно, щоб в випадку, якщо вона перейшла до рівноваги більше високого ступеня, не мала змоги повернутися до меж середнього рівня, тобто рівновагу другого ступеня. Якщо ж кулька (показники) перейшли з рівноваги другого ступеня (або третього) при значному падінні) до рівноваги першого ступеня, тобто у межі низького рівня, то необхідно щонайменше спрямовувати зусилля для запобігання остаточного падіння кульки – виходу за нижню межу даної рівноваги, що фактично означатиме втрату спільної рівноваги. У кращому випадку, опинившись у рівновазі першого ступеня, управлінські рішення мають бути спрямовані на те, щоб показники повернулися в стан рівноваги вищого ступеня. Таким чином, руйнація поточної рівноваги може бути регресивною – коли йдеться про перехід у рівновагу нижчого ступеня, та прогресивною – коли йдеться про перехід у рівновагу вищого ступеня. У зв'язку з цим, втратою рівноваги будемо називати втрату рівноваги першого ступеня як вихід за його нижню межу, тобто фактично втрату спільної рівноваги, а регресивне або прогресивне руйнування рівноваги – переходом в рівновага певного ступеня.

Для того, щоб підприємство характеризувалося як економічно стійке, показники підприємства по певним критеріям (наприклад, надійність) повинні бути на рівні не нижче гранично допустимого. Іншими словами, дані показники повинні перебувати у стані рівноваги не нижче першого ступеня, так як нижня мажа даної рівноваги і є гранично допустимим значенням для показників. У зв'язку з цим вважаємо доцільним розглянути рівновагу з управлінської позиції та пов'язати її з рівновагою показників діяльності підприємства.

Отже, вивчення різних визначень рівноваги підприємств показало, що рівновага розглядається і через призму «підприємство-середовище». Очевидно, що збереження рівноваги показників, а також досягнення рівноваги вищого ступеня та його збереження, повернення до рівноваги більше високого ступеня після падіння є результатом управлінської діяльності. Як показано на рис. 1.5, у випадку, якщо кулька – показники починають наближатися до однієї з меж, наприклад, відбувається нахил ліворуч, то система управління повинна здійснити дії, щоб кулька не впала – докласти зусілля, щоб скоротити даний нахил в випадку небезпеки.

Отже, на наш погляд, можна ув'язати поняття рівноваги в контексті управління економічною стійкістю промислового підприємства з наступним балансом: негативні впливи середовища – протидії підприємства, позитивні впливи середовища – дії підприємства. Деякі автори, розвиваючи підходи до визначення економічної стійкості промислових підприємств, явно акцентують увагу на впливі зовнішнього середовища негативного характеру, тобто на погрози. На наш погляд, у цьому випадку цілком очевидно, що підприємство на такі впливи (загрози) середовища повинно здійснювати протидії, тобто негативні дії мають бути врівноважені протидіями. Крім того, середовище відкриває для підприємства можливості для підвищення рівня економічної стійкості / переходу з економічно нестійкого стану в економічно стійке. Підприємство на дані впливи середовища має здійснювати дії, щоб реалізувати ці можливості. В іншому випадку існує висока ймовірність того, що дані можливості (позитивні впливи) прямо або опосередковано зможуть перетворитися в погрози для підприємства, тому що інші підприємства, є конкурентами, що реалізують ці існуючі або відкриті можливості середовища, зробивши відповідні дії. Отже, позитивні впливи середовища повинні бути врівноважені діями підприємства, спрямованими на їх реалізацію. У даному випадку рівновага з управлінської позиції розглядається як такий стан, коли позитивні і негативні сили, що впливають на підприємство, компенсуються протидіями і діями підприємства.

Як ми зазначили, для того, щоб підприємство характеризувалося як економічно стійке, показники підприємства мають бути на рівні не нижче гранично допустимого, тобто перебувати у стані рівноваги не нижче першого ступеня. Виконання даної умови безпосередньо залежить від управлінської діяльності як від тієї сили, додання якої перешкоджає посилення нахилу показників в бік гранично допустимого рівня і відповідно сприяють підтримці рівноваги, балансу в заданих межах. У такому випадку можливо говорити про економічну стійкість підприємства, яка, безумовно, має бути розбита на рівні, що відбиватимуть віддаленість підприємства від економічної нестійкості. Наприклад, якщо показники перейшли з рівноваги третього ступеня до рівноваги другого ступеня, неможна говорити про відсутність економічної стійкості, тому що показники знаходяться вище гранично допустимого рівня. Тобто спостерігається скорочення рівня економічною стійкості. Пропонований підхід дозволяє більше коректно відображати рівні економічної стійкості, а саме розуміння стійкості-нестійкості пов'язувати з гранично допустимим рівнем показників. Крім того, це підкреслює принципове значення оцінки і системного моніторингу динаміки економічної стійкості промислового підприємства.

Таким чином, відповідно до запропонованого нами підходу, рівновага в контексті економічної стійкості промислового підприємства припускає наступний логічний ланцюжок: рівновага управлінських рішень (протидій і дій) і впливів середовища (негативних та позитивних відповідно) – збереження рівноваги показників діяльності підприємства не нижче гранично допустимого ступеня.

Зазначена умова економічної стійкості щодо гранично допустимого ступеня рівноваги показників, також як і характеристики «економічно стійке», «економічно нестійке» підприємство відображає обраний нами апофатичний підхід до визначення економічної стійкості промислового підприємства. Згідно даного підходу, якщо підприємство не характеризується економічною нестійкістю, отже, воно має економічну стійкість.

Раніше ми вказували, що підприємство характеризується як економічно стійке, якщо показники підприємства зберігають свої значення на рівні не нижче гранично допустимого, який одночасно є нижньою межею рівноваги першого ступеня. Однак ці показники повинні бути не тільки згруповані в розрізі так званих функціональних елементів підприємства [[29](#_bookmark43); [50]](#_bookmark63), але і згруповані подібним чином показники мають бути оцінені за критеріями. В якості таких критеріїв для оцінки економічної стійкості нами пропонуються: надійність (відповідність нормативним значенням) і динамічність (швидкість зміни показників).

По кожному з цих критеріїв для кожного показника кожної групи визначаються межі рівноваги відповідного ступеня, внаслідок чого визначається, рівноваги якого ступеня досягла кожна група показників (тобто у розрізі кожного функціонального елемента) за кожним критерієм. Даний підхід до ступенів рівноваги за критеріями відображає раніше вказаний факт про відсутність прагнення зберегти показники діяльності незмінними. Навпаки, протидії/дії підприємства по відношенню до негативних/позитивних впливів середовища спрямовані на те, щоб показники рухалися і не змінювали свого руху до поставлених цілей (іншими словами цілеспрямованого руху), хоча і з різною швидкістю – з уповільненням або збільшенням швидкості, або збереженням швидкості на одному рівні, про що свідчать різні траєкторії.

Отже, простір загальної рівноваги за кожним критерієм у розрізі функціональних елементів, що включає рівноваги трьох ступенів, можна розглядати як простір стратегічного режиму, в рамках якого здійснюється рух до поставлених цілей. Ми відзначали, що економічна стійкість є протиставленням економічної нестійкості визначається саме подібним чином, але розбивається на рівні. Отже за кожним критерієм відміряється конкретна відстань до гранично допустимого значення (нижня межа рівноваги першого ступеня), нижче якого підприємство буде вважатися економічно нестійким за конкретним критерієм. Іншими словами, дана відстань показує, наскільки дієвим є управління в умовах впливів середовища, наскільки потужні сили, додання яких не допускає падіння та посилення нахилу в бік гранично допустимого рівня, тобто сприяють підтримці рівноваги, балансу в заданих межах.

Економічна стійкість підприємства тим вище, чим більше сукупність відстаней за рівновагами не нижче гранично допустимого ступеня над сукупністю відстаней по нерівноважним станам. У випадку перевищення сукупності відстаней по нерівноважним станам над сукупністю відстаней по рівновагам не нижче гранично допустимою ступеня, підприємство економічно нестійке. Рівність означає, що охарактеризувати підприємство як економічно стійке чи нестійке не представляється можливим.

Відповідно до запропонованого підходу економічна стійкість, по-перше, визначається за стійкістю у розрізі функціональних елементів підприємства. На підставі проведеного дослідження різних точок зору на дану категорію, ми вважаємо правомірним стійкість по функціональним елементам класифікувати як фінансову стійкість, ринкову і ін.

Іншими словами, як вигляд економічна стійкість класифікується по ознакою підсистем, перелічені види стійкості класифікуються за ознакою функціональних елементів [[29]](#_bookmark43). Стійкість в розрізі функціональних елементів – фінансову, виробничу, ринкову – розглядатимемо як підвиди/складові економічної стійкості промислового підприємства (також дані складові розглядаються та як фактори економічно] стійкості). Обґрунтованість даного підходу підтверджується як проведеним дослідженням трактувань економічної стійкості, так і тим фактом, що в рамках науково-дослідної школи «Управління соціально-економічними системами» під науковим керівництвом Ейтінгона В.М. в наукових роботах, зокрема в [[193](#_bookmark203), [195]](#_bookmark205) зазначається, що «розсинхронізованість», що характеризується тим, що компоненти економічної системи змінюють свої стану неодночасно, може привести до зміни її стійкості.

По-друге, економічна стійкість у нашому розумінні визначається по виділеним критеріям, які характеризують загальну економічну стійкість підприємства. Виділення критеріїв економічної стійкості промислового підприємства – надійності та динамічності – ґрунтується на наступних прийнятих припущеннях, зроблених на основі проведеного аналізу:

показники підприємства можуть характеризуватися достатньою надійністю (не нижче мінімальної межі рівноваги першого ступеня) і достатньою динамічністю – економічна стійкість, рівень якої варіюється відповідно з відстанями, про які раніше згадано;

показники можуть характеризуватися достатньою надійністю, але нединамічність (нижче мінімальної межі рівноваги низького порядку) – необхідно порівняння з сукупністю відповідних відстаней;

показники можуть характеризуватись достатньою динамічністю, але недостатньою надійністю (нижче мінімальної межі рівноваги низького порядку) – необхідно порівняння сукупностей відповідних відстаней;

показники можуть характеризуватися відсутністю надійності і динамічності – пік дисфункціональності підприємства, економічна нестійкість.

На підставі вищевикладеного нами пропонується визначення економічної стійкості промислового підприємства – це властивість зберігати свій стан просторі стратегічного режиму, що формується за допомогою взаємоузгодженого управління, спрямованого на протидію та пристосування до впливів середовища (негативним та позитивним відповідно), що характеризується через знаходження показників підприємства в розрізі його функціональних елементів не нижче гранично допустимого рівня з позиції таких критеріїв, як надійність та динамічність.

Таким чином, поширюючи принципи технічних наук, для визначення економічної стійкості ми звернулися до одного з підходів про поняття стійкості динамічних систем. Стійкість системи – це властивість в процесі руху залишатися у певній системі координат, що характеризує дану систему (фазовому просторі). Заміною фазового простору служить простір стратегічного режиму, в якому знаходяться три ступеня рівноваги. Вихід з даного простору ототожнюється з нерівноважним станом і повної втратою стійкості. Як було зазначено раніше, ми дотримуємось поглядів деяких авторів щодо синтетичності категорії економічної стійкості. У запропонованому визначенні виділені критерії дозволили підкреслити цю синтетичність у рамках представленого підходу до розуміння рівноваги в її контексті. Економічна стійкість – це властивість, що формується в процесі управління, змістом якого є здатність досягати значення показників діяльності не нижче гранично допустимих нормативів, що можна оцінити через критерій надійності, здатність досягати не нижче гранично встановленої норми зміни показників в контексті досягнення поставленої мети – оцінка через критерій динамічності.

Відзначаючи економічну стійкість як ключову детермінанту стійкого розвитку (додаток 3), пропонуємо наступне визначення цієї категорії з метою подальшого встановлення понятійного взаємозв'язку. Стійкий розвиток промислового підприємства – послідовний, прогресивний рух у показниках видів стійкості підприємства як його детермінанти з урахуванням збалансованості між ними. Це визначення пов'язано з запропонованим нами розумінням економічної стійкості підприємства. Аналогічні визначення можна сформулювати і щодо інших видів стійкості, але з урахуванням особливостей відповідних підсистем. Отже, показники стійкості, їх зміни (у залежності від досягнутого рівня), збалансованість між ними будуть свідчити про стійкий розвиток. Не тільки постійне збільшення показників стійкості свідчить про стійкий розвиток, але і підтримку вже досягнутих показників стійкості на високому рівні можливо розглядати як свідоцтво стійкого розвитку підприємства. Даний факт пов'язаний з виділенням вищевказаних критеріїв стійкості, зокрема динамічності. Саме тому в даному нами визначенні стійкого розвитку ми відзначаємо не безперервний зріст показників видів стійкості, а «послідовний, прогресивне рух показників видів стійкості». Важливе значення, яке набуває ув'язування розуміння показників економічної стійкості та стійкого розвитку підприємства полягає у вказівках на те, яким чином формується властивість стійкості «за допомогою взаємоузгодженого управління, спрямованого на протидію і пристосування до впливів середовища (негативних і позитивних відповідно)». Дотримання цієї рівноваги управлінських рішень, яке веде до підтримки високих показників стійкості/підвищенню показників стійкості, говорить про якісне перетворення потенціалу системи. Цей факт ще раз підтверджує правомірність вказівки на безперервність руху саме в показниках видів стійкості підприємства, тому що стійкий розвиток вимагає якісні перетворення всередині системи.

Таким чином, в результаті розробки авторського підходу відбувся наступне розвиток теоретичних положень економічної стійкості:

завдяки застосуванню принципів технічних наук економічна стійкість розглядається не через звичне твердження «рівновага як рівність показників, що її характеризують», що фактично нівелює значення даної категорії та/або ускладнює її оцінку, а через «рівновага як балансування»;

економічна стійкість вперше розглядається одночасно по двом критеріям, що дозволяє уникнути виникаючих протиріч між власною динамікою значень показників, її характеризуючих, і їх відповідністю нормативним значенням;

підкреслено синтетичність цієї категорії за рахунок її розгляду за двома критеріями, що дозволило визначити відповідні їм здібності як зміст формування властивості стійкості;

визначено понятійний взаємозв'язок економічної стійкості і стійкого розвитку: вперше зазначено, що економічна стійкість не просто є його детермінантою і безперервне зростання її значень є свідченням стійкого розвитку, а обґрунтовано, що стійкий розвиток завдяки виділенню критеріїв економічної стійкості представляє собою рух саме «в показниках стійкості».

Розглядаючи фактори економічної стійкості промислових підприємств, перш за все, відзначимо групи факторів, які в сучасних умовах здійснюють найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємств і, отже, на їх стратегічні рішення, оскільки посилюють ступінь невизначеності зовнішнього середовища [[86](#_bookmark98) , с. 268].

Отже, за думкою даних авторів, перша група факторів «зміна мікросередовища і інституційних рамок функціонування компаній» призводить до необхідності досліджувати підприємницьку екосистему, що припускає розширення меж аналізу зовнішнього середовища, а також методів і інструментів такого аналізу.

Друга група факторів – «трансформація галузей та ринків» – пов'язана з тенденціями скорочення ролі традиційних вхідних бар'єрів на той чи інший ринок, відсутності часто чітких галузевих кордонів, розвитку суміжних галузей, що в сукупності ускладнює для підприємства проведення аналізу тій цінності, яку їх продукти представляють для споживача, і навіть аналізу конкурентів. Наступна група факторів «зміна характеру конкуренції» припускає, що в результаті глобалізації економіки відбулося значне збільшення конкурентів, з'явилася можливість імітувати або наслідувати продукцію компаній-лідерів, можливості інформаційних технологій дозволили здійснювати швидку кооперацію індивідів чи невеликих колективів, незважаючи на їх місцезнаходження. Отже, змінюються і сенс, форми, напрямки конкурентної боротьби. Заключна, четверта група факторів, отримала назва «нові моделі поведінки споживачів». У зв'язку з насиченням ринків, відкритістю ринкової інформації споживачі знижують ступінь лояльності до продуктам, розширюючи свої запити до не просто отримання продукту, але і надання послуг і рішення проблем, з ним пов'язаних. У цих умовах непослідовності споживчої поведінки, спостерігаються зміни у їх цінностях, внаслідок чого підприємствам доводиться розширювати методи роботи з ними [[86](#_bookmark98), с. 268].

Переходячи до факторів економічної стійкості, слід зазначити, що у практиці науково-дослідницької діяльності, присвяченій проблемам економічної стійкості, існують численні погляди щодо факторів стійкості.

Згідно з класифікацією, представленою Павловою О. Ю., фактори економічної стійкості підприємства поділяються на чотири групи за такими ознаками: ті, що позитивно та негативно впливають на спосіб впливу; внутрішні та зовнішні за середовищем виникнення; прямі та непрямі за характером впливу; об'єктивні та суб'єктивні за ступенем обумовленості [132 [,](#_bookmark143) с. 137].

Фактори, які сприяють забезпеченню економічної стійкості згідно з наведеною класифікацією, належать позитивних, а фактори, внаслідок впливу яких може відбуватися втрата економічної стійкості, – негативні. Внутрішні чинники економічної стійкості пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства і залежать від нього, зовнішні чинники – відповідно навпаки. Техніка, технологія, організація виробництва, персонал становлять внутрішні чинники. У рамках цих факторів відповідно виділяють такі показники: основні засоби, їх склад, структура, ступінь зносу, питома вага нових виробничих потужностей, час використання засобів праці, що визнано непродуктивним; використання енерго/ресурсозберігаючих технологій, питома вага наукомісткої продукції, інноваційна діяльність; стиль керівництва, впровадження нових технологій управління, рівень мотивації, трудова дисципліна, ритмічність роботи, рівень постачання виробничих ресурсів, інвестиційна привабливість та активність, рівень використання виробничих потужностей, показники у сфері маркетингової інформації; кадровий склад, забезпеченість кадрами необхідної кваліфікації (у т.ч. управлінськими), умови праці, оплата праці, відносини у системі «керівник-підлеглий».

Зовнішні фактори поділяються на непрямі та прямі. На відміну від непрямих факторів, прямі фактори надають негайний вплив на рівень економічної стійкості. До прямих зовнішніх факторів належать ресурсне забезпечення, наявність інфраструктури, конкурентне середовище (політика конкурентів, рівень використання результатів науково-технічного прогресу, прояв тенденцій монополізму та ін.), споживачі (зміни у потребах, попиті, рівень платоспроможного попиту та ін.), постачальники та партнери (договірні зобов'язання, ціни на товари, що поставляються, їх якість тощо). Непрямі зовнішні чинники представлені політичними, економічними, правовими, науково-технічними, міжнародними, екологічними, соціально-культурними, демографічними, природно-кліматичними, географічними чинниками. Показники у межах цих чинників варіюються залежно від підприємства, проте, серед загальних показників економічних чинників можна назвати рівень інфляції, платоспроможність населення, інвестиційні ресурси, курс національної валюти. Серед показників правових факторів – проблеми із законодавчими нормами, стабільність податкової системи та регулюючого законодавства, валютне регулювання, митна політика, наявність пільг для інвесторів, екологічне регулювання. До показників політичних чинників віднесено зміни фінансової політики, корупція, криміналізація, державна підтримка підприємств, стимулювання внутрішнього попиту. Також відповідно до класифікації, що розглядається, виділяють фактори, що впливають на рівень економічної стійкості в результаті процесів, розвиток яких послідовний і непереборний, - об'єктивні фактори. У разі, якщо фактори виникли внаслідок цілеспрямованих та свідомих дій групи людей відповідно до їхніх інтересів, такі фактори є суб'єктивними [[132]](#_bookmark143).

Мансурова Т.О. зазначає, що з метою управління економічною стійкістю підприємства фактори, які впливають на неї, необхідно розділити на дві групи – внутрішні та зовнішні фактори. Підприємства можуть безпосередньо впливати на внутрішні чинники, тому що вони визначають ефективність їхнього функціонування, в т.ч. роботу колективу та можливості у фінансовій сфері. Зовнішні чинники є гнучкими, тобто не можуть бути схильні до впливів з боку підприємства, і визначають його стан порівняно з конкурентами, рівень залучення ресурсів, у т.ч. фінансових. Внутрішні фактори представлені технологіями, що використовуються (визначаються в кваліфікації персоналу, обладнанні, системах перетворення факторів виробництва), технічним забезпеченням (відбивається в рівні зносу), організацією виробництва, персоналом і фінансовим станом. Організація виробництва передбачає впровадження найпрогресивніших методів щодо використання персоналу, обладнання, предметів праці, які при цьому характеризуються найменшими витратами. Своєчасне та якісне вирішення поставлених завдань зумовлює необхідність якісно обробляти внутрішню та зовнішню інформацію, приймати обґрунтовані та цілеспрямовані рішення, доводити їх до співробітників усіх рівнів. Для цього кадровий персонал повинен повністю відповідати робочим місцям та формуватися з урахуванням його здібностей та якостей. Фінансовий стан підприємства відображається у використанні фінансових ресурсів, що дозволяє організувати процес виробництва, а також проводити заходи щодо його розширення та оновлення. Зовнішні чинники економічної стійкості представлені впливом економіки, політичною стабільністю, науково-технічним прогресом, соціокультурними тенденціями. Позитивний економічний вплив, характерний для періоду зростання, розширює можливості для підприємств. У період спаду відповідно спостерігаються протилежні тенденції, які обмежують можливості підприємства, зокрема ведуть до скорочення персоналу. Політична стабільність проявляється в системі відносин «держава – підприємства», можливостях для участі іноземних інвесторів у розвиток підприємства, розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Науково-технічний прогрес дозволяє впроваджувати техніко-технологічні нововведення, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності. Культурне середовище, в рамках якого підприємство здійснює свою діяльність і яке зумовлює його поведінку в цьому аспекті, визначається соціокультурними тенденціями [[100]](#_bookmark112).

Карт А. М. фактори економічної стійкості підприємства поділяє на категорії відповідно до її складових та виділяє такі з них: фактори сприяння фінансовій складовій, фактори сприяння управлінській складовій, фактори сприяння інтелектуальному та кадровому потенціалу, фактори сприяння техніко-технологічній складовій, фактори сприяння політико-правовій складовій, фактори сприяння інформаційній складовій, фактори сприяння екологічній складовій. Відмінною особливістю даної класифікації та позначення факторів саме як «чинники сприяння» є визначення серед них не аспектів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств, а дій і завдань, спрямованих на забезпечення економічної стійкості. Так, як фактори сприяння фінансовій складовій визначені: аналіз фінансового стану з точки зору платоспроможності, структури капіталу, прибутковості тощо; оцінка ступеня ефективності вжитих заходів запобіжного характеру; планування та розробка рекомендацій щодо реалізації подібних заходів, що передбачає необхідність їх фінансування. До факторів сприяння управлінській складовій віднесено: розробку планування та управління активами; планування роботи з підрозділів; застосування ринкової стратегії, спрямоване збереження конкурентних переваг, використання різних форм конкуренції тощо; застосування ефективної цінової та кадрової політики; формування зв'язків із держорганами; попередження обставин форс-мажору, які залежать від керівництва підприємства (наприклад, страйку).

Фактори сприяння інтелектуальній та кадровій складовій представлені підвищенням рівня управління персоналом та оцінкою неефективності його діяльності; удосконаленням інтелектуального потенціалу. Фактори сприяння техніко-технологічній складовій є сукупністю аналізу існуючих технологій і шляхів їх вдосконалення; аналізу техніко-технологічної інформації на інших підприємствах, а також «проривів» в аналогічних сферах; планування технологій на перспективу розширення чи переорієнтації виробництва; розробки плану технологічного розвитку, що включає бюджетування цього процесу, заходи щодо вдосконалення власних технологій та проведення розробок у цій сфері, оцінку можливостей та перспектив придбання нових технологій. Як фактори сприяння політико-правовій складовій визначені: оцінка ресурсно-бюджетного забезпечення та якості організації управлінської діяльності у даній сфері та планування відповідних заходів; посилення впливу на політико-правову частину довкілля; покращення правової основи договірних відносин; здатність відстоювати інтереси у разі конфліктів з контрагентами; своєчасне реагування на внесення поправок до законодавства, насамперед у питаннях оподаткування, трудових, майнових відносин тощо; лобіювання рішень, що відповідають інтересам підприємства (на різних рівнях влади). До групи факторів сприяння інформаційній складовій входять: збір, обробка та систематизація, класифікація, створення баз даних інформації щодо діяльності компанії, тенденцій зовнішнього середовища (в т.ч. світової економіки); прогнозування на основі отриманої інформації тенденцій та можливих варіантів розвитку діяльності підприємства, бізнес-середовища; розвиток системи зв'язків із громадськістю; розвиток репутаційного менеджменту. До факторів сприяння екологічній складовій віднесено: дотримання національних та міжнародних екологічних норм; здійснення екологічного контролю в рамках своєї діяльності; фінансування заходів щодо екологічного контролю [[70]](#_bookmark82).

Васильєв В. П. відповідно до загальноприйнятих підходів класифікує фактори економічної стійкості підприємства на зовнішні та внутрішні, однак, усередині наведених укрупнених груп проводить подальшу класифікацію. Внутрішніми факторами економічної стійкості згідно з даною класифікацією є [[34]](#_bookmark48): організаційно-управлінські (стратегія та тактика розвитку; ефективність та якість управління; маркетингова політика; інноваційна активність; інвестиційні можливості; облікова політика; персонал підприємства (професійний досвід; організація праці: покращення умов праці, організація оздоровлення та відпочинку персоналу; професійна освіта), інтелектуальні ресурси, підвищення кваліфікації), природні (галузева приналежність); технологічні (структура продукції, що випускається; витрати на виробництво; модернізація та реконструкція матеріально-технічної бази; ефективність господарських та фінансових операцій); виробничо-ресурсний потенціал; наявність резервів, в т.ч. потужностей) Зовнішніми факторами економічної стійкості згідно з даною класифікацією є: природно-кліматичні (екологічні), соціальні (рівень зайнятості, доходи населення, соціально-демографічні, культурні); науково-технічні (нестабільність процесу виробництва, науково-технічний прогрес, інформаційні); політичні (політична стабільність у країні, нормативно-правові: курс валют, податкове законодавство, темпи інфляції, кредитна політика). Особливий акцент Васильєв В. П. робить на економічних факторах і наводить їх наступну класифікацію [[34]](#_bookmark48): економіко-технологічні: рух оборотних засобів; витрати на виробництво; умови реалізації продукції; тривалість виробничого циклу; склад активної частини основних засобів; ефективність господарських операцій; фінансові: прибуток; фінансові вкладення; ліквідність; кредиторська заборгованість; дебіторська заборгованість; доступність та ємність ринку: потенціал ділового співробітництва; конкуренція; становище на ринку; попит продукції; ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів; державна підтримка: система кредитування та страхування ризиків.

На думку Цвєткова П. С., фактори економічної стійкості підприємства є основою для управління нею, що відбивається у визначенні та класифікації факторів, адаптація яких забезпечує економічну стійкість, й у відмові виділення складових, тобто підсистем, економічну стійкість. Як і більшість інших авторів, Цвєтков П.С. поділяє фактори на внутрішні та зовнішні. Зовнішні фактори класифікуються в такий спосіб [[177]](#_bookmark187): політичні (як уряд впливає на економічну сферу; підтримка галузей економіки; законодавство, що регламентує економічну діяльність в цілому і галузеве зокрема; ступінь регулювання економіки з боку держави; виконання законодавчих норм і правил); економічні (економічні цикли; рівень інфляції; економічні відносини з контрагентами; конкурентне середовище); соціальні (структура суспільства та динаміка його розвитку); технологічні (впровадження досягнень науково-технічного прогресу; модернізація використовуваних технологій). Стосовно внутрішніх чинників економічної стійкості наведено наступну класифікацію [76]: технологічні (обладнання, інструменти, виробнича інфраструктура, необхідні навички та вміння персоналу); кадровий потенціал (залучення кадрів необхідної кваліфікації за рахунок запропонованого рівня заробітної плати, соціальної захищеності та ін.); організаційно-управлінські (формування ефективної, гнучкої структури управління підприємством); фінансові (фінансовий стан).

Кондаурова Д.С. підрозділяє фактори прямого та непрямого впливу середовища на стійкий розвиток підприємства. До першої групи ставляться впливи конкурентів (конкуренція як очевидний стимул у розвитку), споживачів, визначальних попит і можливість збуту, постачальників, які забезпечують «вхід» у процесі перетворень; правове забезпечення (правова система, її результативність, традиції, існуючі прецеденти у законодавчій сфері); контактна аудиторія (фінансові структури, державні органи та громадські організації, ЗМІ). До групи факторів середовища непрямого впливу віднесено: політичну стабільність, яка впливає, наприклад, на надходження іноземних інвестицій та можливості виходу на зовнішні ринки; стан економіки (інфляція, економічний цикл, курс валют, ціни на енергоносії, відсоткові ставки, котирування акцій); науково-технічний прогрес, який дозволяє використовувати нові винаходи та впроваджувати нові технології; інформаційне забезпечення, що визначає масштаб та можливості систем комунікації; соціокультурні чинники (цінності, традиції, звичаї країни); світовий ринок (тенденції розвитку світової економіки); екологічні чинники (лімітування використання природних багатств та дбайливе ставлення до навколишнього середовища); природно-географічні чинники (кліматичні умови, наявність ресурсів, розвиненість транспортних комунікацій тощо).

Фактори внутрішнього середовища представлені виробництвом, фінансами, маркетингом, персоналом, інноваціями, управлінням, які згодом перетворені на фактори за рівнем стійкості – стійкість виробництва, фінансова стійкість, стійкість маркетингу, стійкість персоналу, стійкість інновацій, стійкість управління. Зовнішні та внутрішні фактори класифікуються за стійкістю впливу: постійні (стейкхолдери, виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, інформаційне забезпечення, управлінські рішення), періодичні (норми економічного, правового, соціокультурного характеру), неперіодичні (політична стабільність, технічні, екологічні, природні) кліматичні фактори, контактна аудиторія). Також зовнішні та внутрішні чинники поділяються за часом впливу: довгострокові (впливи світового ринку та міжнародних економічних відносин, правове регулювання, науково-технічний прогрес та ін.); середньострокові (ресурси, інформаційне забезпечення, економічний цикл, структура споживання, політика у кредитній сфері, соціальна структура економіки та ін.); короткострокові (кваліфікація персоналу, організація виробництва, використання засобів виробництва, продуктивність праці, рівень цін та ін.) [[75]](#_bookmark87).

Сафін Ф., крім традиційної класифікації факторів на внутрішні та зовнішні, поділяє останні на три групи: регіонального, національного, міжнародного рівня. При цьому наголошується, що фактори міжнародного рівня мають суттєвий дестабілізаційний характер, негативно позначаючись на економічній стійкості підприємств, галузей, і роблять національну економіку все більш залежною від них [[146]](#_bookmark157).

Наведені класифікації різних авторів відбивають ключові тенденції у дослідженні факторів економічної стійкості підприємства. Аналіз представлених класифікацій дозволяє дійти невтішного висновку, що ці фактори розглядаються авторами, котрі займаються дослідженням проблем забезпечення економічної стійкості, у межах кількох основних підходів та його комбінації.

Фактори виступають як умови, у яких забезпечується економічна стійкість (наприклад, класифікація факторів на фактори прямого та непрямого впливу); напрями, у яких підприємство має діяти про те, щоб забезпечити економічну стійкість (наприклад, поділ чинників по підсистемам); безпосередньо як показники, що характеризують економічну стійкість (відбито у всіх класифікаціях прямо чи опосередковано); як завдання, які потрібно вирішити, щоб забезпечити економічну стійкість (наприклад, класифікація за факторами сприяння).

Таким чином, дослідження факторів економічної стійкості підприємства не характеризуються однозначністю їхнього розуміння та характеристики. Дана неоднозначність проявляється у значній кількості класифікацій факторів, які при цьому мають схожу структуру, загальні критерії та характеризуються у своїй більшості незначними відмінними рисами. Основна відмінність полягає у розумінні «фактора економічної стійкості».

У зв'язку з цим звернемося до трактування поняття «фактор». Як показав аналіз наукових праць, у цьому питанні також спостерігається різноманіття поглядів. Зокрема, Шеремет А. Д. під фактором розуміє причини, які впливають на конкретний показник або кілька показників. Оскільки фактори впливають на показник чи групу показників, існує поняття «фактори n-го порядку». Фактори першого порядку впливають на «показник/групу показників» безпосередньо в той час, як фактори другого порядку впливають на зміну факторів першого порядку, що змінює «показник/групу показників». Шеремет А. Д. свідчить про умовне розмежування понять «фактор» і «показник», тому що показники нижчого порядку є факторами показників вищого порядку [[190]](#_bookmark200). Також фактор трактують як джерело впливу, що надається на систему, що відбивається на значенні змінних. Зазначається некоректність ототожнення понять фактору та змінної, тому що змінна – це елемент моделі системи, а фактор, як було зазначено у наведеному визначенні, джерело впливу, що відображається в ній (тобто на її значенні) [[92]](#_bookmark104). Загальновідомий термін «фактори виробництва» означає ресурси як елемент виробничого процесу, до яких передусім ставляться праця, земля, капітал [[92]](#_bookmark104). Фактори виробництва – це й умови виробничої діяльності, які поділяються на організаційні, матеріально-технічні, економічні, соціальні [[92]](#_bookmark104). Отже, під фактором також розуміються ресурси та умови для будь-якої діяльності. Англомовний термін «factor» перекладається як «те, що рухає чимось, діє щось, творить чи робить» [[202]](#_bookmark211). Деякі автори звертають увагу на необхідність розмежування поняття «фактор» та «причина». У межах цього підходу фактор виступає як рушійна сила процесу/явления, тобто є детермінантою. Причина – це явище, обставина, що є основою чогось чи що зумовлює інше явище; підстава, прийменник, привід для будь-яких дій. Інакше кажучи, причина зумовлює слідство чи дію, тобто спостерігається наступна залежність: причина – дія. Доктор економічних наук Абдукарімов І. Т. під факторами розуміє показники, які впливають на результативні показники діяльності підприємства. Абдукарімов І. Т. також підкреслює, що поняття «фактор» і «причина» не є тотожними: фактор є причинним зв'язком, який постійно впливає на результативні показники підприємства, а причина, також розглядаючись як причинний зв'язок, не має такого постійного впливу . Автор, наприклад, як один із даних факторів виділяє «персонал», який характеризується як група показників, серед яких чисельність працівників, їх структура, витрати на оплату праці тощо [[2]](#_bookmark16).

На наш погляд, «фактори економічної стійкості промислового підприємства» слід розглядати як комплексне поняття, в рамках якого різні загальноприйняті підходи до «факторів» і «факторів економічної стійкості підприємства», які відображені в наведених класифікаціях, необхідно розташувати в певній супідрядності. Отже, фактори зовнішнього середовища можуть мати вплив негативного та позитивного характеру на показники в розрізі функціональних елементів підприємства. Негативні дії факторів, тобто небезпеки, і позитивні впливи факторів, тобто можливості, мають бути врівноважені відповідно протидіями та діями підприємства, які формують позитивні фактори внутрішнього середовища. Позитивні фактори внутрішнього середовища, тобто сильні сторони, мають перевищувати чи нівелювати негативні фактори внутрішнього середовища, тобто слабкі сторони підприємства. У такому разі спостерігатиметься рівновага управлінських рішень (протидій та дій) та впливів середовища (негативних та позитивних відповідно). В результаті досягнення або недосягнення даної рівноваги відбувається та чи інша зміна значень показників, що відображається у збереженні рівноваги певного ступеня/руйнуванні рівноваги/переході до рівноваги іншого ступеня/переході у стан нерівноваги у розрізі функціональних елементів за виділеними критеріями. У свою чергу це впливає на економічну стійкість та її рівень. Як показало вивчення проблеми визначення факторів економічної стійкості, до них відносять і самі підвиди стійкості. Вважаємо, що такий підхід виправданий різними інтерпретаціями «фактору», і як фактори економічної стійкості також виділятимемо стійкість у розрізі функціональних елементів підприємства, наприклад, кадрову стійкість.

Резюмуючи вищевикладене, наведемо наступний приклад, що розкриває обраний нами підхід до розуміння факторів економічної стійкості промислового підприємства. Фактор «кадрова стійкість» є групою показників. В результаті встановлення вищезгаданої управлінської рівноваги, тобто фактично рівноваги між позитивним та негативним впливом факторів зовнішнього середовища та внутрішніми факторами протидії та дії відповідно, здійснюється вплив на перелічені показники групи. Вплив факторів (через встановлену або невстановлену рівновагу) на показники в групі відобразиться в їх зміні, що вплине на зміну фактора кадрової стійкості за критеріями, що в свою чергу вплине на економічну стійкість як результуючий показник.

Стійкість промислового підприємства як відкритої соціально-економічної системи:

стійкість як характеристика системи у процесах функціонування та розвитку, які можуть статися лише тому випадку, якщо система стійка;

стійкість – це здатність системи:

підтримувати запланований режим функціонування в умовах дії зовнішніх та внутрішніх збурень, відновлюючи свої параметри після їх відхилення внаслідок впливу різних факторів;

адаптуватися до умов діяльності, що змінюються, зберігаючи в допустимих межах рух по цільовій траєкторії розвитку;

зберігати себе, існувати, реалізовувати власну цільову функцію при різних змінах у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

повертатися у стан рівноваги при впливах, що її обурюють.

Стійкість – стан інтегральної динамічної рівноваги підприємства, коли параметри, що його характеризують, при будь-яких збуреннях зовнішнього та внутрішнього середовища, що порушують нормальний хід основних та допоміжних процесів, перебувають у певній зоні, забезпечуючи досягнення цілей; межі цієї зони. Вони динамічно розвиваються та є нормативними в окремі моменти часу.

Динамічна стійкість забезпечується реалізацією інноваційних стратегій, що сприяють якісному та кількісному збільшенню потенціалу, а також адаптаційними можливостями системи управління підприємством, превентивним обліком факторів ризику різного генезису, що відхиляють вплив факторів.

1.2. Стратегічна стійкість підприємства як запорука розробки ефективної стратегії розвитку на інноваційній основі

Аналіз літературних джерел показав, що є два протилежних погляду розуміння стратегії розвитку.

У першому випадку стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а побудова стратегії – це процес знаходження певної мети та складання довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на тому, що всі зміни передбачувані; процеси, що відбуваються в середовищі, носять детермінований характер і піддаються повному контролю та управлінню.

У другому випадку під стратегією розуміється довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів та форми його діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства у навколишньому середовищі. При такому розумінні стратегію в загальному вигляді можна охарактеризувати як обраний напрямок діяльності, функціонування в рамках якого має привести підприємство до досягнення цілей, що стоять перед ним.

Прикладом стратегії першого типу може бути довгостроковий план виробництва певної продукції, у якому зафіксовано обсяг і асортимент випуску за кожним часовим проміжком. До стратегій другого типу можна віднести такі: проникнути у мережі розподілу, контрольовані конкурентами; збільшити частку обсягу продажу над ринком до 30% (умовно) без зниження ціни.

Розглянемо, як розуміють стратегію розвитку корифеї стратегічного менеджменту (Д. А. Аакер , І. Ансофф , Г. Мінцберг , Б. Альстренд , Боумен Кл., Фатхутдінов Р., М. Портер, Дракер П., А. С. Большаков, В. І. Михайлов, А. І. Панов).

Д.А. Аакер [1] визначає стратегію розвитку шістьма елементами чи напрямками. Перші чотири застосовні до будь-якого бізнесу, а ще два застосовуються, коли йдеться про підприємство, що складається з кількох бізнес-одиниць. Розробка стратегії передбачає визначення наступних аспектів бізнесу.

По-перше, це товарний ринок, де конкуруватиме бізнес. Сфера бізнесу визначається товарами, які підприємство пропонує чи відмовляється від їх виробництва; ринками, де воно прагне чи, навпаки, не бажає працювати; конкурентами; рівнем вертикальної інтеграції тощо. Іноді найважливішим рішенням щодо сфери бізнесу стає вибір товарів чи сегментів, яких підприємствам слід уникати, тому що такий вибір дозволяє заощадити необхідні ресурси для успішної конкуренції на інших ринках.

Другий аспект розробки стратегії представлений рівнем інвестицій.

Тут є такі варіанти і підходи:

інвестиції у зростання (чи вхід на товарний ринок), тобто інвестиції, створені задля збільшення частки ринку торгової марки (наприклад, інвестиції у маркетинг, виробництво, науково-технічні розробки тощо);

інвестиції на зміцнення зайнятих позицій, тобто інвестиції, спрямовані на підтримку існуючої частки ринку;

експлуатація бізнесу за допомогою мінімізації інвестицій, що передбачає скорочення інвестиційних потоків для максимізації прибутку (наприклад, скорочення витрат на рекламу);

повернення максимально можливого обсягу активів від ліквідації чи продажу бізнесу, тобто максимальне отримання вигоди з існуючого ринкового стану торгової марки.

Ще одним аспектом розробки стратегії є функціональні стратегії, необхідні для конкуренції на обраному товарному ринку. Конкретний спосіб конкуренції зазвичай характеризується однією або декількома функціональними стратегіями, такими як:

товарна стратегія – з яким товаром та на яких ринках конкурувати;

цінова стратегія – яка політика ціни товари чи послуги має бути використана на кожному ринку;

стратегія розподілу – як необхідно здійснювати збут продукції кожному з цільових ринків;

виробнича стратегія – яка виробнича технологія має бути використана;

стратегія сегментування – за якими ключовими факторами визначати цільовий сегмент;

комунікативна стратегія – які засоби комунікації мають бути використані;

інформаційна стратегія – яка інформація має бути використана і яким чином;

глобальна стратегія – політика щодо міжнародних ринків.

Стратегічні активи або компетенції, що забезпечують стійкі конкурентні переваги, на яких базується стратегія розвитку – ще один аспект розробки стратегії. Стратегічні компетенції – це стратегічно значущі для бізнес-одиниці певні напрями діяльності, у яких вона найбільш сильна (наприклад, виробництво чи просування товару). Під стратегічними активами розуміються деякі ресурси (наприклад, торгова марка чи актуальні нині покупці), які перевищують за своїми параметрами аналогічні ресурси конкурентів. У процесі формулювання стратегії необхідно врахувати витрати та технічні умови створення чи підтримки, що є основою стійких конкурентних переваг активів чи компетенцій. Таким чином, основа стійких конкурентних переваг складається з наступних елементів:

розподіл ресурсів між бізнес-одиницями;

існування синергетичних ефектів між підприємствами;

одержання вигоди з компліментарної взаємної підтримки бізнес-одиниць.

Всі ці елементи можуть бути представлені у вигляді трьох основних складових (рис.1.2.):

Стратегія розвитку

Основа стійких конкурентних переваг:

* активи (компетенції);
* синергизм

Стратегії функціональних областей:

* -товарна;
* - цінова та інші

Рішення відносно товарно-ринкових інвестицій:

* товарно-ринкова сфера;
* інтенсивність інвестицій;
* розподіл між бізнес-одиницями.

Рис. 1.2. Стратегія розвитку [складено автором]

На нашу думку, таке узагальнене визначення Д.А. Аакера систематизує теорію стратегії, її розробку та формулювання.

У роботі І. Ансоффа «Нова корпоративна стратегія» [12] сутність стратегії полягає у процесі формулювання товарно-ринкових управлінських рішень та управління змінами. У роботі стратегія сприймається як інструмент стратегічного менеджменту – набір прикладних процедур і методів, готових для негайного застосування. Тут особлива увага наголошується на стратегічних рішеннях.

Г. Мінцберг, Б. Альстренд у дослідженні «Школи стратегій» [71] виділяють стратегічний процес у бізнес-філософію, процес осмислення стратегії з теоретичної точки зору. Вони дають десять визначень стратегічного процесу.

Варіант визначення стратегії, запропонований Д.А. Аакером, є найбільш прийнятним у контексті поставлених у роботі завдань, оскільки систематизує основні наукові досягнення в теорії стратегії у повний та чіткий опис стратегічного процесу.

Слід зазначити, що Д. А. Аакер, визначаючи стратегію розвитку, виділяє основні стратегічні напрями (тип, тема, чи орієнтація стратегії бізнесу) і констатує, що це всеосяжна концепція, класифікує стратегії бізнесу та підходи до набуття стійких конкурентних переваг на групи в залежності від лежачих у їх основі ідей. Окремо слід виділити два основні стратегічні напрями: диференціювання та зниження витрат. Д.А. Аакер додає до них стратегію фокусування, попередження та синергізму.

Таке уточнення стратегії є практично у всіх роботах, присвячених теорії стратегії. Серед них слід виділити таких авторів, як Боумен Кл., Фатхутдінов Р., М. Портер, Дракер П. та ін.

Узагальнений опис стратегічних напрямів М. Портера, Д. А. Аакера , Г. Мінцберга та загальне визначення цих напрямів представлено у табл. 1:1.

Таблиця 1.1

Визначення основних стратегічних напрямів [складено автором]

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегічні напрями | Визначення |
| Стратегія  диференціювання | Надання споживачам вищої цінності порівняно з конкурентами |
| Стратегія низьких витрат | Досягнення стійкої конкурентної переваги за рахунок позиції лідера з найменшими загальними витратами |
| Стратегія фокусування | Обмеження масштабів діяльності організації задоволенням відносно невеликої групи покупців або випуском вузького асортименту товарів чи послуг |
| Стратегія попередження | Підприємство стає піонером у своїй сфері, в силу чого першим створює активи або компетенції, що стає основою стійких конкурентних переваг |
| Синергізм | Перевага бізнесу, що виникає завдяки встановленню його зв'язків з іншими одиницями в рамках підрозділу |

У ході вивчення теоретичної бази та практичного дослідження питань формулювання та реалізації стратегії розвитку нам вдалося виділити такі переваги та недоліки наведених стратегій, що представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки стратегічних напрямів [складено автором]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегічні напрями | Переваги | Недоліки |
| Стратегія диференціювання | Вища додана вартість порівняно з конкурентами | Складність у ідентифікації цінності та формування відповідного сприйняття у споживачів |
| Стратегія низьких витрат | Стійкі ринкові позиції за рахунок вищого рівня прибутку, а також можливість збалансованої реакції на погіршення ринкової ситуації | Загроза невідповідності ринкової ситуації зниженню рівня витрат |
| Стратегія фокусування | Захоплення провідних позицій у вузькоспеціалізованому сегменті за рахунок концентрації ресурсів бізнесу | Висока ймовірність помилки у виборі вузької групи покупців або товарної групи, а також обмеження у відповідь на зміни у ринковому середовищі |
| Стратегія попередження | Можливість отримання максимального рівня прибутку через тимчасову відсутність конкуренції та високий попит | Високі ризики при вході на новий ринок сильних конкурентів |
| Синергізм | Можливість досягнення лідируючих позицій за рахунок ефекту масштабу | Можливий збій в управлінні через відмінності в організації бізнес-процесів різних бізнес-одиниць |

У дослідженнях сутності стратегічного управління необхідно позначити такі напрями:

Стратегічне управління – управління, у якому центр уваги керівництва переноситься на чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його оточення (постачальники, клієнти, конкуренти, державні структури, партнери тощо.) [17].

Загалом стратегічне управління – це симбіоз інтуїції та мистецтва, з яким керівництво має вести підприємство до стратегічних цілей; це високий професіоналізм та творчість працівників, які забезпечують зв'язок підприємства з середовищем, оновлення підприємства та його продукції, виконання поточних планів і, нарешті, активне включення всіх працівників у процес пошуку найкращих шляхів досягнення цілей підприємства чи фірми [80].

Розглядаючи питання побудови стратегії розвитку, ми відзначаємо, що в основу створення стратегії розвитку приймається концепція стратегічного управління, яка полягає в тому, що для підприємства необхідно швидко реагувати на зміни, безперервно змінювані технології та невизначеність зовнішнього середовища. Іншими словами, господарник повинен задовольнятися певною оптимальністю в періоди сприятливої кон'юнктури та вміти вистояти під час падіння виробництва.

Розгорнемо концепцію стратегічного управління та покажемо, яким чином у ній прихований ключ, як до поточних, так і до тривалих процесів управління: при стратегічному управлінні організація фіксує все, що має робити в даний час, щоб досягти бажаних цілей у майбутньому, виходячи з того, що оточення та умови життя змінюватимуться.

Концепція стратегічного управління дає нам основні ідеї щодо побудови загального та часткового розвитку підприємства. У цьому полягає цінність цієї концепції, яку можна використати за такими напрямами.

Насамперед, мають на увазі генерація нових ідей економічного розвитку промислового підприємства, дозволяють розвивати повністю чи частково промислове підприємство внутрішньо і зовні.

Ми бачимо мету зовнішнього розвитку промислового підприємства у забезпечення відповідності підприємства середовищі його розвитку (і, отже, життєздатності підприємства у досить тривалій перспективі). Систематичний зовнішній розвиток підприємства має полягати в тому, що на основі вироблених принципів досягаються цілі розвитку, а також постійно оптимізується система продажів продукції та розробляється нова, більш досконала продукція, яка прагне ідеалу. Основною метою розвитку продукту має бути створення нового продукту та організація його виробництва, де на перше місце виходить зниження собівартості, підвищення якісних та конкурентних переваг і, зрештою, успішна діяльність на ринку.

Ми бачимо мету внутрішнього розвитку промислового підприємства у проведення актуальних змін усередині підприємства для адаптації до сучасних умов ринку. Внутрішній розвиток підприємства може містити розвиток системи внутрішніх технічних і технологічних стандартів, комплексну автоматизацію, розвиток системи інформаційного забезпечення діяльності підприємства, розвиток персоналу.

Розвиток системи технологічних стандартів підприємства дозволить шляхом застосування оптимальної технології швидко та якісно виконувати дії, пов'язані з реалізацією продукції підприємства. Розвиток системи технічних стандартів підприємства дозволить комплектувати робочі місця працівників та оснащувати приміщення підприємства сучасною технікою.

Актуальність реалізації комплексної політики у сфері автоматизації робіт обумовлюється високими темпами розвитку комп'ютерних технологій. Для ефективної роботи в сучасних умовах промислове підприємство має мати в своєму розпорядженні автоматизовану систему.

Під розвитком системи інформаційного забезпечення діяльності промислового підприємства розуміється побудова процесу відображення ходу виробничо-господарської діяльності промислового підприємства відповідно до інтересів суб'єктів управління.

Основною метою розвитку системи управління персоналом є створення умов для добровільної інтенсифікації праці та мобілізації потенціалу працівника на користь промислового підприємства.

Далі виділимо роль концепції стратегічного управління у створенні стратегічних і довгострокових цілей, які ставить собі підприємство. Щодо цього особливо значущим є те, що цілі стають інструментом стратегічного управління. Постановка цілей та визначення засобів їх досягнення стає найвідповідальнішим моментом процесу стратегічного управління. Наші думки щодо цього такі: розвиток підприємства пов'язаніий з протиріччями. Суперечності важливі у тому сенсі, що вони містять у собі проблеми, які слід вирішувати. Наявність проблем (усвідомлених чи неусвідомлених) виявляється у відсутності цілей чи їх нечіткості. Тому, на наш погляд, є цінним передусім навчитися формулювати цілі.

Тільки після визначення цілей можна планувати діяльність промислового підприємства, розробляти тактику та стратегію, оцінювати результати рішень та прогнозувати розвиток. Повнота цілей тісно пов'язана з системним підходом до об'єкта управління, який при формуванні цілей повинен передбачати всі елементи системи управління об'єктом, необхідні для ефективного досягнення всіх поставлених цілей.

Перейдемо до засобів досягнення мети. В управлінському процесі забезпечити отримання певного результату допомагають засоби досягнення мети – існуючі в природі та суспільстві предмети або дії (для підприємства – його структура та процеси), включені до системи цілеспрямованої діяльності.

Важливе значення концепції стратегічного управління у тому, що вона допомагає збагатити принципіальні положення розвитку промислового підприємства.

По-перше, розвиток промислового підприємства тісно пов'язується з важливими особливостями розвитку ринку, на якому воно працює.

По-друге, розвиток промислового підприємства ґрунтується на розподілі своєї діяльності залежно від умов розвитку.

По-третє, використання різних форм конкуренції промисловим підприємством ґрунтується на першочерговому використанні внутрішніх можливостей підприємства для покращення внутрішніх якостей продукту.

По-четверте, існує кілька варіантів для реалізації стратегії розвитку.

На думку М. Портера, існують три основні області вироблення стратегії підприємства на ринку.

Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Даний тип стратегій пов'язаний з тим, що підприємство досягає найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції. Внаслідок цього вона може за рахунок низьких цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Підприємства, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати якісну організацію виробництва та постачання, якісну технологічну та інженерно-конструкторську базу, а також якісну систему розподілу продукції, тобто, щоб досягати найменших витрат, на високому рівні має здійснюватися все те, що пов'язане із собівартістю продукції.

Друга область розробки стратегії пов'язана зі спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку підприємство має здійснювати високоспеціалізоване виробництво та маркетинг для того, щоб стати лідером у виробництві своєї продукції. Це призводить до того, що покупці обирають цю марку, навіть якщо ціна досить висока. Підприємства, що реалізують цей тип стратегії, мають високий потенціал для проведення НДДКР, мають чудових дизайнерів, чудову систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

Третя область визначення стратегії відноситься до фіксації певного сегмента ринку та концентрації зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку підприємство не прагне працювати на всьому ринку, а працює на його чітко визначеному сегменті, досконально з'ясовуючи потреби ринку у певному типі продукції. У цьому випадку може прагнути зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві товару. Можливе і поєднання цих двох підходів. Однак абсолютно обов'язковим для проведення стратегії третього виду є те, що підприємство будує свою діяльність на аналізі потреб клієнтів певного сегмента ринку, тобто має у своїх намірах виходити не з потреб ринку взагалі, а із потреб цілком певних або навіть конкретних клієнтів [86, 87].

Розробляючи довгострокову стратегію, підприємства прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно та довгостроково конкурувати у своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії немає. Тому лише стратегія, узгоджена з умовами конкретної галузі промисловості, навичками та капіталом, якими володіє конкретне підприємство, може принести успіх.

Щоб створити стратегічно стійке підприємство, треба не просто модернізувати виробництво та управління, а й чітко знати, для чого це робиться, яка мета має бути досягнута. Головним при цьому має бути вміння визначити, швидко та ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої порівняльні переваги. Усі зусилля необхідно спрямувати в розвитку тих сторін, які вигідно відрізняють підприємство від реальних чи потенційних конкурентів.

Під стратегією розвитку підприємства ми розуміємо загальну концепцію того, як досягаються мети організації, вирішуються проблеми, що стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Така концепція (відповідає стратегії другого типу) включає кілька елементів (рис. 1.3).

Стратегія розвитку

ЦІЛІ

Стратегічні результати діяльності

ПОЛІТИКА

Правила організаційних дій

ПЛАНИ

Сукупність конкретних дій з урахуванням наявних ресурсів

Рис. 1.3. Елементи стратегії [складено автором]

Насамперед, до стратегії відноситься система цілей, що включає стратегічну і довгострокову мету, мету зовнішнього розвитку підприємства, мету внутрішнього розвитку підприємства. Інший елемент стратегії – політика або сукупність конкретних правил організаційних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Третім елементом стратегії є плани, тобто система конкретних дій щодо реалізації прийнятої політики, покликана вирішувати завдання розподілу ресурсів. Так, ресурси можна спрямовувати, в першу чергу, на вирішення найбільш важливих і нагальних для підприємства проблем або виділяти пропорційно до потреб, або надавати всім підрозділам порівну, якщо вони будуть близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший із зазначених підходів більшою мірою доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли виникає необхідність у концентрації сил на вирішальних напрямках діяльності. Другий та третій – у період спокійного розвитку.

Ми вважаємо, що стратегія розвитку має розроблятися на тимчасовий період п’ять років, конкретизуватися в різноманітних проектах, програмах практичних дій і реалізуватися в процесі їх виконання. Значні витрати праці та часу багатьох людей, необхідних для створення стратегії підприємства, не дозволяють її часто змінювати чи серйозно коригувати. Тому вона формулюється у досить загальних виразах. Це – передбачувана стратегія. Разом з тим, як усередині підприємства, так і поза ним з'являються нові непередбачені обставини, які не укладаються в початкову концепцію стратегії. Вони можуть, наприклад, відкрити нові перспективи розвитку та можливості для покращення існуючого стану справ або, навпаки, змусити відмовитися від передбачуваної політики та плану дій. В останньому випадку початкова стратегія стає нереалізованою, і підприємство переходить до розгляду та формулювання невідкладних стратегічних завдань. Стратегічне завдання – це майбутня подія або всередині підприємства, або поза його межами, що може істотно вплинути на його здатність досягати своєї мети. Розв'язання цього завдання є бажаним і відображає можливість, що виникла в зовнішньому середовищі, якою слід скористатися.

Проте підприємства мають не лише реагувати на зміни ринкової ситуації або намагатися самим змінити її на свою користь, а й виробити власну позицію на ринку. Це включає підхід підприємства в цілому до конкуренції.

Сучасний висококонкурентний бізнес характеризується провідним значенням його складових елементів або складових частин: економіка підприємства, структура управління підприємства, внутрішні ресурси підприємства, ринок. Зосередимося на можливостях посилення стратегічної стійкості основних утворюючих елементів сучасного бізнесу (табл. 1.3).

Під можливостями посилення стратегічної стійкості основних утворюючих елементів сучасного бізнесу ми розуміємо джерела, з яких черпаються недостатньо використовувані ресурси, або скорочуються нераціональні втрати ресурсів підприємства в ринковій ситуації, що змінюється. Існування зазначених можливостей обумовлено нераціональним використанням чи потенціалу підприємства у умовах існуючої технології, техніки, форм організації праці, виробництва, чи умов конкретного середовища конкретного ринку.

Таблиця 1.3

Можливості зміцнення стратегічної стійкості основних елементів сучасного бізнесу

|  |  |
| --- | --- |
| Елементи | Можливості |
| Економіка підприємства  Види доходів підприємства: додаткова вартість, прибуток (маржа), комісійні доходи (послуги підприємства, оренда інфраструктури підприємства), інші доходи (переоцінка, інвестиції) | Зниження собівартості, бюджетування, збільшення постійних доходів, розвиток інвестицій, створення методики оцінки ризиків |
| Управління підприємства  Прийняття рішень: ієрархічне, колегіальне (розвиток бізнес-напрямів, розробка базових документів, вирішення проблем, що склалися) | Налагодження ефективних комунікацій у ланках структури, збільшення швидкості прийняття рішень (без втрати якості), налагодження синергії у робочих групах, звільнення top–менеджменту від проблем низького рівня |
| Внутрішні ресурси підприємства  Персонал, інформація, інфраструктура (торгова мережа, інфраструктура обслуговування, рівень культури споживання продукції, розвиток відносин з потенційними клієнтами), технології, нематеріальні активи, інші ресурси | Побудова конкурентної стратегії розвитку, створення нематеріальних активів, зростання на основі компетенцій, знань, технологій, бізнес-процесів |
| Ринок  Типи ринків: зростаючий, незмінний, стагнуючий, нерозвинений | Виживання на основі конкурентоспроможності в умовах «споживчої» конкуренції та конкуренції виробників |

Термін «бізнес» має англійське походження та в мові оригіналу символізує справу, діяльність, заняття. Бізнес спрямований отримання економічної вигоди, тому перший утворює елемент бізнесу – економіка. Економіка (від грец. oikonomike, букв. – мистецтво ведення домашнього господарства) привертає нашу увагу на отриманні різних доходів від господарювання та можливостях, які пов'язані з тим, наскільки підприємство ефективно і повно використовує свій економічний потенціал. До видів доходів підприємства відносяться додаткова вартість, прибуток (маржа), комісійні доходи (послуги підприємства, оренда інфраструктури підприємства), інші доходи (переоцінка, інвестиції). Дуже важливо для посилення економіки підприємства використовувати такі можливості: зниження собівартості, бюджетування, збільшення постійних доходів, створення методик оцінки ризиків, розвиток інвестицій.

Другий утворюючий елемент бізнесу – управління. Зрозуміло, що економічні процеси протікають не власними силами, мимоволі. Вони прямують, регулюються, управляються. Нам цікаве керування з позицій максимального використання людського інтелекту. Тому, з одного боку, прийняття рішень для підприємства може бути ієрархічне (лінійно-продуктове), з другого – колегіальне (розвиток бізнес-напрямів, розробка базових документів, вирішення проблем). При цьому існують можливості, пов'язані з використанням організаційного потенціалу: налагодження ефективних комунікацій у ланках структури, збільшення швидкості ухвалення рішень (без втрати якості), налагодження синергії у робочих групах, звільнення top-менеджменту від проблем низького рівня.

Третій елемент бізнесу – внутрішні ресурси. Безсумнівно, підвищення стратегічної стійкості бізнесу пов'язане з використанням внутрішніх ресурсів підприємства, як-от персонал, інформація, інфраструктура (торговельна мережа, інфраструктура обслуговування, рівень культури споживання виробленої продукції, розвиток відносин із потенційними клієнтами), технології, нематеріальні активи, інші ресурси. Важливий момент – в умовах інформатизації виробництва формується нова соціальна група – когнітаріат (від англ. cognition – здатність до пізнання). Ця група стає ключовим фактором, ресурсом виробництва, ефективне використання якої – найперше завдання менеджменту.

Серед основних можливостей підвищення стратегічної стійкості цього елемента бізнесу можна виділити: побудову стратегії розвитку, створення нематеріальних активів, зростання на основі компетенцій, знань, технологій, бізнес-процесів.

Повною мірою проявитися господарської самостійності дозволяє ринок, тому це наш четвертий елемент сучасного бізнесу. Ми розглядаємо можливості використання ринкової ситуації від типів ринків (зростаючий, незмінний, стагнуючий, нерозвинений): виживання на основі стратегічної стійкості в умовах «споживчої» конкуренції та конкуренції виробників.

Незважаючи на важливість усіх груп можливостей, особливу роль на етапі розвитку бізнесу слід віднести групі можливостей посилення стратегічної стійкості з допомогою внутрішніх ресурсів підприємства. Цей факт пояснюється тим, що в сучасному технологічному світі, що швидко змінюється, виживання підприємства багато в чому залежить від якості його трудових ресурсів (персоналу), володіння точною та своєчасною інформацією, створеною інфраструктурою бізнесу та науково-технічних ідей та матеріальних форм їх втілення, тобто єдності матеріального та нематеріального виробництва.

Слід зазначити, що склад можливостей бізнесу не є постійним. Безперервна поява нових ринкових ситуацій, нових конструкцій виробів, нових технологій та техніки, форм організації виробництва та управління діяльністю підприємства зумовлює виникнення нових можливостей та необхідність їх виявлення, обліку та використання.

Стратегічна стійкість – це стан підприємства, у якому вироблені його основні цілі, його політика і події узгоджені в якесь єдине ціле, це фундамент будь-якого підприємства, що має бути міцним, але водночас гнучким.

Словосполучення «стратегічна стійкість підприємства» використовується для позначення стану підприємства на ринку, що дозволяє підприємству узгоджувати свої цілі, ресурси, конкурентну позицію з умовами сфери його діяльності та розробляти перелік довгострокових дій, спрямованих на досягнення високого рівня життя.

Стратегічна стійкість підприємства складається з цілого ряду показників:

1) прогнозність;

2) управлінський потенціал;

3) стратегічно-інноваційна спрямованість;

4) інформаційна забезпеченість;

5) внутрішня консолідація та організаційна єдність;

6) динамічність та оперативність управління;

7) стильова різнобічність.

Оцінка кожного з запропонованих показників, їхня характеристика дозволять виявити основні проблеми ефективності системи управління стратегією розвитку та конкурентоспроможності промислових підприємств. Дамо характеристику кожного з запропонованих показників.

1. У показник прогнозності вкладається поняття необхідності формування на підприємстві структурного підрозділу або групи фахівців, які займаються збиранням та аналізом зовнішньої інформації про тенденції розвитку техніки, технології та організації виробництва та управління у споріднених підприємству сферах діяльності у нашій країні та за кордоном. Реалізація цієї функції в сучасних умовах носить принциповий характер, оскільки відмова від прогнозування в умовах зростання темпів НТП, ролі конкурентного фактора і все більшого насичення ринку рівносильна відмові від боротьби за виживання.
2. Показник управлінського потенціалу – один із найважливіших, що відображає професійно-кваліфікаційний рівень управлінського персоналу, отже, і його розуміння необхідності бути постійно націленим на вирішення проблем інноваційно-стратегічної спрямованості. Останнє є принципово важливою проблемою у зв'язку з постійно зростаючими темпами науково-технічного прогресу.
3. Показник стратегічно-інноваційної спрямованості відображає рівень пріоритетності перспективних цілей діяльності підприємства. Він передбачає необхідність тісного зв'язку з показниками інформаційної забезпеченості.
4. Показник інформаційної забезпеченості характеризує кількісні та якісні показники інформації, якою володіє промислове підприємство в сфері діяльності, що його цікавить. Цими показниками мають бути повнота, своєчасність та достовірність інформації. Показник інформаційної забезпеченості є одним із важливих показників, що дозволяють підприємству прийняти правильне рішення про рівень стратегічної стійкості та конкурентоспроможності.
5. Показник внутрішньої консолідації характеризує рівень розуміння управлінським персоналом необхідності працювати на загальні (командні) результати кінцевої діяльності підприємства. Цей показник говорить про рівень пріоритетності загальних цілей підприємства над автономними цілями внутрішніх структурних одиниць. Врахування впливу цього показника на інтегральні результати діяльності підприємства тим більше необхідне, чим крупніше саме підприємство і, отже, складніше його організаційна структура, а значить, і різноманітність автономних цілей, що становлять цю структуру підрозділів, які не завжди вписуються в загальні цілі підприємства.
6. Під динамічністю розуміється постійний моніторинг поведінки зовнішнього та внутрішнього середовища, на базі якого визначається необхідність вносити відповідні корективи локальної або загальної зміни в поведінку організації. Показник оперативності характеризує рівень інтенсивності системи оперативного управління виробництвом. Його головне завдання полягає в тому, щоб на базі здійснення функцій контролю за поточним станом виробництва своєчасно помічати невідповідності між запланованими та реально одержуваними результатами та приймати з цих невідповідностей швидкі та ефективні рішення. Без високого рівня оперативності неможлива ефективна реалізація стратегічних цілей підприємства.
7. Показник стильової різнобічності характеризує динамічність стилів управління, що використовуються управлінським персоналом (авторитарного, демократичного, ліберального).

Більшість вчених, фахівців та практичних працівників вважають більш ефективним демократичний стиль управління. На думку автора, необхідний ситуаційний підхід. Суть цього підходу полягає в тому, щоб виходячи з ситуації, що склалася, кожен керівник використовував той стиль управління, який дозволить найкращим чином вирішити виниклу проблему.

Досить чітко можна визначити взаємозв'язок ситуацій зі стилями управління, що пише, наприклад, О.Ф. Удалов. Демократичний стиль управління дає найбільшу ефективність при добре налагодженому виробничому процесі без будь-яких суттєвих кількісних і якісних змін у продукції і при стабільному колективі працюючих.

Ліберальний стиль має обмежене застосування та пов'язаний із суто специфічною діяльністю працівників. Зазвичай це високоосвічені висококваліфіковані колективи, які працюють над вирішенням якоїсь складної наукової чи науково-технічної проблеми, де головне завдання керівника полягає в тому, щоб дати повну свободу творчості своїм підлеглим.

Використання авторитарного стилю неминуче у кризових чи критичних ситуаціях, а також в умовах необхідності стрибкоподібної зміни у показниках діяльності об'єкта управління.

Графічне зображення взаємозв'язків між стратегічною стійкістю підприємства із пов'язаними з нею показниками та між самими показниками представлено на рис. 1.4.

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Динамічність

Внутрішня консолідація

Управлінський потенціал

Стратегічно-інноваційна спрямованість

Інформаційна забезпеченість

Прогнозність

Оперативність

Ієрархічна однозначність

Стільова різнобічність

Рис. 1.4. Показники, що визначають стратегічну стійкість промислового підприємства

Саме сукупність всіх даних показників та їхній взаємозв'язок здатні забезпечити стратегічну стійкість, а отже, і конкурентоспроможність підприємства.

Стратегічна стійкість підприємства створюється чинною системою управління, тобто тими управлінськими ланками, які цій системі притаманні. І зрештою стратегічна стійкість визначальною мірою залежить від того, наскільки управлінський персонал усвідомлює стан підприємства на ринку, головні цілі, політику і події у поточний період чи у ближній чи далекій перспективі.

Функціонуючи в ринковій системі економіки, кожне підприємство має швидко реагувати на будь-яку інформацію, зміни, що відбуваються у світі. У зв'язку з цим, з урахуванням наведених вище показників, що характеризують стратегічну стійкість, важливо знати ступінь їх впливу на саму стратегічну стійкість, тобто їх рейтингову значущість у поданні управлінського персоналу підприємства. Це дозволить з огляду на величину самих показників вказати рівень стратегічної стійкості підприємства.

На стратегічну стійкість підприємства впливає низка досить конкретних чинників, що визначають ефективність функціонування будь-якого промислового підприємства.

Для визначення головних показників та рушійних сил, які сприяють чи, навпаки, знижують стратегічну стійкість підприємства, доцільно застосувати комплексний підхід, який виражається в одночасному розгляді стратегічних та кон'юнктурних факторів, що впливають на стратегічну стійкість підприємства у ринковій економіці.

Стратегічні чинники, що впливають на стратегічну стійкість підприємства, - це вираження необхідних умов, які обов'язково має враховувати суб'єкт господарювання задля забезпечення стратегічної стійкості свого підприємства і конкурентоспроможності продукції. Детермінованість руху суб'єктів господарювання обумовлюється діями стратегічних чинників.

Ми бачимо такі основні стратегічні чинники, що визначають розвиток ринку:

Перший фактор показує місце, яке займають соціальні питання у житті людини. Для людей завжди чільне місце у світі посідають соціальні проблеми. Для вирішення соціального питання розглядаються основи людської могутності – форма харчування, джерела енергії табезпека. Вирішення соціальних проблем рухається змінами форми харчування, джерел енергії, доступним людині, та зміцненням її безпеки.

Наприклад, сьогодні всі пошуки наукової думки прагнуть скоєння «енергетичної революції». Її суть – оволодіти невичерпними джерелами енергії (сонячною, вітровою, енергією морських та океанських припливів та відливів, термоядерною, магнітогідродинамікою), вивчити можливості гідрогенної економії. Передбачається, що термоядерна електроенергетика здійснить переворот на світовому енергетичному ринку. Як наслідок, відбудуться «революційні перевороти» у суміжних галузях.

Другий фактор: готовність людства до розуміння наслідків відкриттівусіх наук, неминучість яких очевидна.

Третій фактор: історично склалося, що інтенсивний шляхрозвитку народного господарства країни був переважаючим на всьому етапі розвитку СРСР, що в епоху глобалізаціїта нових технологійвиглядає високоефективним*.*

Четвертий фактор: відносини бізнесу та влади.

Зараз, у період стабілізації економіки, виникла гостра необхідність консолідації зусиль влади та бізнесу для вирішення найважливіших завдань економіки.

Проаналізуємо основні проблеми, які влада може і має вирішувати спільно з бізнесом:

* 1. Процес адаптації економіки України у ринок з різних об'єктивних і суб'єктивних чинників йде високими темпами. Внаслідок цього первинний ринок вже склався, і подальший процес його формування залежить від зусиль рівною мірою всіх операторів ринку, зокрема й влади.
  2. Ефективність власника.

Найголовніше – не форма власності, а ефективність власника, здатність його грамотно керувати суб'єктом господарювання, вміння організувати і розвивати свою справу. Можна з упевненістю констатувати, що дедалі більше таких власників з'являється, зокрема, й у нашій країні. На даному етапі історичного розвитку ефективні власники з'являються шляхом створення вертикально та горизонтально інтегрованих холдингів. Допомогти «вирости» таким власникам, навчити їх бути ефективними і покликана держава, а вже бізнес сам вибере найталановитішого з них.

* 1. Забезпечення інформаційними ресурсами.

Інформація – ключове слово у ринковій економіці. Нею для грамотного ведення свого бізнесу мають бути забезпечені всі суб'єкти ринку без винятку. Вона повинна відповідати вимогам точності та своєчасності, що дозволить приймати більш виважені рішення та усвідомлювати те, що відбувається навколо, точніше планувати та прогнозувати, у тому числі і на тривалі інтервали, і в кінцевому підсумку досягати запланованих показників.

* 1. Навчання.

Отримання новітніх знань про нові методи господарювання, технології, досягнення сучасної наукової думки (у тому числі і зарубіжної), новаторства, без яких немислимо ведення бізнесу в сучасних умовах. Бюджетні вкладення в сучасну освіту окупляться вже через 4-5 років.

* 1. Налагодження інфраструктури.

Застаріла інфраструктура нашої країни часто не дозволяє швидко проводити бізнес-операції та оперативно приймати рішення. Локальна монополія компаній не дозволяє вести виважене ціноутворення та отримувати реальні гроші за товари, що негативно відбивається на ринку.

* 1. Насичення ринку інструментами торгівлі.

Грамотно, чітко та своєчасно купувати та продавати товар допомагають усім відомі інструменти. Такими інструментами можуть бути: різні форми застав та гарантій, біржова торгівля, оптові ринки та ін. Їх впровадження та розвиток дещо затяглося, що явно уповільнює розвиток ринку загалом.

* 1. Законотворчий процес.

Необхідне комплексне дослідження ринку з метою розробки справді адекватних поточній ринковій ситуації законів, а також удосконалення існуючих, часом фактично застарілих. Це стосується насамперед найважливіших законів, цільових програм, Податкового кодексу, законів про державне регулювання ринків та інших. Це, безумовно, дасть додатковий імпульс розвитку економіки України загалом.

* 1. Спільне протистояння «тіньовому» бізнесу.

Справжній, чесний та грамотний бізнес може бути лише «білим». Який може бути ринок, коли до половини компаній вкривають виробництво, прибуток та ін. Тіньові обороти і «темні» компанії не просто не платять податків, а й заважають розвиватися нормальному бізнесу. На жаль, цьому мало приділяється уваги останнім часом. Щоб вивести бізнес із «тіні», необхідний цілий комплекс заходів, спрямований на формування, насамперед, іншого типу мислення та іншого способу ведення бізнесу.

* 1. Допомога виробникам.

У післяперебудовний період необхідна комплексна допомога безпосереднім виробникам. Нагромадилася величезна кількість невирішених проблем, що викликали зубожіння виробників. Лише узгодженість зусиль влади та бізнесу дозволить виправити ситуацію на краще. Зокрема, неправильне регулювання державою цін призвело до цінового диспаритету, коли ціни на промислові товари та товари сільського господарства зростали нерівномірно. Таким чином відбулося перекачування коштів у більш прибуткові галузі, що є неприпустимим.

* 1. Спільний контроль якості товару.

Необхідний жорсткий контроль за дотриманням встановлених параметрів якості. Влада та бізнес просто приречені на співпрацю у цьому питанні.

* 1. Забезпечення безпеки (продовольчої, енергетичної, військової та ін.) країни

Безпека країни – це і престиж країни на світовому ринку і, зрештою, якість розвитку нашої країни. Необхідне проведення зваженої протекціоністської політики щодо захисту вітчизняного виробника. Владі та бізнесу необхідно забезпечити такі параметри безпеки: фізична та економічна доступність виробленої продукції всім членам суспільства, стійкість доступу до промисловості та безпека розвитку промисловості. Необхідно забезпечити стабільність виробництва у довгостроковому аспекті.

* 1. Вихід на світові ринки з українською продукцією.
  2. Розвиток галузевих спілок.

Саме за допомогою таких спілок влада та бізнес можуть почути один одного, співпрацювати та добиватися взаємовигідних результатів.

* 1. Процес регулювання природних монополій.

Бізнесу просто необхідно брати участь у реформуванні природних монополій. Адже саме від них залежить рентабельність бізнесу. Це одні з основних витрат при собівартості, отже, їм має бути приділено посилену увагу.

* 1. Доступ до ресурсів усіх учасників ринку.

Необхідний доступ до ресурсів всіх учасників ринку. Це насамперед стосується кредитних ресурсів. Реанімація банківської системи має відбуватися швидше, від цього залежать напряму величина та кількість фінансових потоків, а отже, зрештою, і фінансування підприємств та зарплата робітників.

* 1. Досвід сучасних держав та сучасна економічна думка довели необхідність впливу держави на економіку. Але мають бути створені ефективні механізми регулювання ринку владою, а не тиску на ринок, як це вважається деякими політиками.
  2. Виробництво – перетин інтересів бізнесу та влади, і прийнято вважати, що влада заважає бізнесу, гальмує його розвиток; але в той же час і влада має обґрунтовані претензії до бізнесу. Однак у стратегічному аспекті зусилля тих та інших мають призвести до благополуччя людей та процвітання держави. Влада та бізнес мають тісно та плідно співпрацювати для досягнення цих цілей.
  3. Необхідно відзначити високу ефективність державних програм, які розробляються з урахуванням думки бізнесу – операторів ринку – та реальної оцінки ситуації.
  4. Суб'єкт ринку (якими є всі підприємства) – це, зрештою, індивід, що діє з погляду раціональності та ефективності. Якщо не вживати заходів як короткострокового, так і довгострокового характеру щодо вирішення проблем, то бізнес йде в більш рентабельні галузі, що загрожує незворотними процесами. Цього не можна допускати, коли йдеться про конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та продукції.

П'ятий фактор розкриває ситуацію країни на макроекономічному рівні:

1. Довгостроковий курс економічного розвитку (плани та результати).

2. Кон'юнктурна економічна ситуація у регіонах (стан регіональних економічних систем; надзвичайні ситуації).

3. Промисловість – поточний стан та тенденції розвитку в загальноукраїнському масштабі та масштабі регіонів.

Шостий фактор: напрям науково-технічного прогресу.

Розвиток сучасного світу майже повністю визначає науково-технічний прогрес.

У процесі першої науково-технічної революції (50-60-ті рр. XX ст.) почала цілеспрямовано освоюватися енергія атома, розвивалася квантова електроніка, що дозволила створити електронні перетворювачі енергії. Однією з найважливіших завдань другої науково-технічної революції (йде з останньої чверті XX століття) є заощадження природних ресурсів. Основні напрямки другої НТР – розвиток мікроелектроніки, біотехнології та інформатики.

Сьогодні у виробництві все частіше використовуються штучні матеріали, що мають заздалегідь задані якості (кераміка, пластмаси, синтетичні смоли, вироби з металевих порошків і т. д.). Вони змінюють залізо, яке слугувало основним виробничим матеріалом упродовж майже трьох тисячоліть. Освоюються нові технології – маловідходні чи безвідходні, що дозволяють прискорити виробничий процес та здійснювати його з мінімальними витратами. Розвиток мікроелектроніки дає можливість значно зменшити розміри машин та споживання енергії, здешевити продукцію.

Науково-технічний прогрес не поширюється всіма регіонами світу поступово. Сприятливі умови для його успішного розвитку існують лише у провідних країнах. НТП найтіснішим чином залежить від загального рівня соціального та матеріального благополуччя суспільства. Тому поки що його плодами можуть повною мірою користуватися лише жителі найбільш розвинених країн (і, зрозуміло, не все однаково), тобто приблизно 10-12% населення нашої планети.

Сьомий фактор – стан наукової системи нашої держави.

Наукова система, що сформувалася в нашій країні протягом минулого століття, була націлена, перш за все, на вирішення великих стратегічних державних завдань, таких як, наприклад, електрифікація всієї країни, ядерна та ракетна програми. Кардинальні зміни в економіці поставили на межу виживання вітчизняну науку. Сьогодні слід визнати, що необхідний пошук нових шляхів наукового розвитку.

Восьмий фактор: наявність тісної взаємодії фундаментальної, прикладної та вузівської науки невідривно від виробників та споживачів для збереження ресурсів.

Ми проаналізували вплив стратегічних факторів на стратегічну стійкість підприємства, розглянемо далі роль кон'юнктурних факторів.

Кон'юнктурні фактори, які рухають розвиток ринку, - це вираз достатніх умов, які має враховувати господарюючий суб'єкт за ринкової спрямованості своєї діяльності.

Основними кон'юнктурними факторами, які визначатимуть розвиток ринку, є наступні: споживання продукції на душу людини, попит, проблемні групи споживачів, інфляція, бар'єри для входу на ринок, рівень конкуренції, інтеграція, фінансовий стан учасників ринку, пільги з оподаткування, регіональні угоди про співпрацю.

Підведемо підсумки. Роль факторів полягає у їх впливі, який вони роблять на діяльність підприємства. Усі фактори сильно пов'язані між собою. Крім того, у міру розвитку явища часом несподівано починають вступати в дію дедалі нові фактори, які раніше не враховувалися. Основне завдання виявлення впливу факторів полягає в тому, щоб, наскільки можливо за даних умов, визначити всі фактори, що впливають на поточний стан підприємства та його поведінку у майбутньому.

Наявність кількох незалежних спостережень щодо кожного фактору дозволить зробити оцінку достовірності впливу. Зіставляючи отримані дані з різних джерел, досягається загальне розуміння розвитку ситуації. Основні джерела отримання інформації: економічна література, спеціалізована література, що висвітлює питання розвитку ринку, спілкування з операторами ринку в регіонах самостійно та через регіональних представників, внутрішня інформація учасників ринку, експертні думки менеджерів, які працюють на ринку, Інтернет-ресурси, власні дослідження та розробки. Слід використовуватиме з'ясування перспектив розвитку підприємства аналіз всіх факторів. Для підвищення достовірності прогнозу розвитку діяльності підприємства ми рекомендуємо розширювати список джерел отримання інформації, визначити періодичність відстеження інформації по кожному фактору, розширювати список факторів, звертати увагу на прогнози розвитку ринку.

Отже, стратегічна стійкість підприємства є сукупністю, з одного боку, характеристик самого підприємства (внутрішніх факторів), з другого боку, зовнішніх щодо нього факторів. Наведемо схему факторів стратегічної стійкості підприємства (рис. 1.5).

Саме по собі наявності виявлених факторів стратегічної стійкості замало задля її забезпечення. Отримання конкурентної переваги залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються у практичній діяльності підприємства.

Стратегічна стійкість промислових підприємств

Зовнішні фактори

Стратегічні

Кон’юнктурні

Внутрішні фактори

Фінансовий стан підприємства

Ефективність допоміжної інфраструктури

Рис. 1.5. Сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів стратегічної стійкості промислового підприємства

Функціонуючи в ринковій системі економіки, кожне підприємство має швидко реагувати на будь-які інформацію, зміни, що відбуваються в житті країни. Навряд чи якесь виробництво в нашій країні при переході до ринкової системи господарювання обійшлося без докорінних змін у всіх системах управління. Схема управління, що успішно працювала в умовах централізованого планування, не змогла забезпечити стабільну роботу підприємств у ринкових умовах. І тому структура управління, що покликана відповідати новим принципам маркетингу, зазнала багато змін.

Необхідність підвищення ефективності виробництва, його інтенсифікації поставили перед підприємствами завдання подальшого вдосконалення управлінської діяльності. У сучасних умовах відбувається посилення конкуренції, унаслідок чого керівники підприємств перебувають у постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління підприємствами та важелів підвищення їхньої стратегічної стійкості.

Вищевикладене ілюструє необхідність запровадження нового поняття, що відбиває напрямок вдосконалення системи управління, критерій ефективності управління – конкурентоспроможність управління. У літературі з менеджменту такого поняття виявлено не було. Ось наше визначення цього поняття. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність управління – це здатність керівництва підприємства ефективно застосовувати принципи управління, долати інформаційну закритість довкілля та протиріччя всередині підприємства.

Принципи – фундаментальна основа управління. Принципи управління універсальні, тобто застосовуються для впливу на особистість та для оптимального управління будь-якою організацією. Особливо складним об'єктом управління є колектив, тобто група людей, об'єднана з урахуванням спільних завдань, спільних дій, постійних контактів. Інтелектуальний, культурний і моральний потенціал членів колективу настільки різний, що важко передбачити реакцію кожної особи на вплив, що управляє. Принципи управління покликані зберегти доброзичливі взаємини на підприємстві; встановити та утримати взаєморозуміння в колективі; принципи управління визначають, як треба впливати на колектив, щоб досягти виконання поставлених завдань без конфліктів та стресів.

В економічній літературі виділяються такі основні принципи управління: принцип мети, принцип оптимізації управління, норма керованості, принцип відповідності, принцип автоматичного заміщення відсутнього, принцип першого керівника, принцип інформаційності, принцип підвищення кваліфікації. Розглянемо кожен із цих принципів.

А) Принцип мети.

Мета це те, чого ми хочемо досягти; мета – уявне, продумане і зважене визначення того результату, на досягнення якого спрямовані наші помисли та дії. В управлінні проблема мети є центральною, вона визначає та регулює дії і є основним законом, складним алгоритмом поведінки, що підпорядковує собі всі сторони керуючого впливу. Функціонування будь-якої системи буде ефективним, якщо до причинно-наслідкового зв'язку між елементами її структури буде включено чітко сформульовану мету.

Отже, один із найважливіших принципів управління можна сформулювати коротко і чітко: кожна дія повинна мати ясну та певну мету. Цей принцип поширюється на всі види діяльності людини, від державного та виробничого управління та до тактики поведінки особистості на побутовому та міжособистісному рівнях. Не знаючи мети і тих результатів, на які можна очікувати при її досягненні, будь-яка акція, будь-який вчинок приречені на провал або можуть викликати серйозний конфлікт.

Б) Принцип оптимізації управління.

Будь-яка керована система еволюційно розвивається, удосконалюється, у ній зростає впорядкованість, оптимізується структурна організація. Джерелом, причиною розвитку є внутрішні протиріччя системи, і еволюція системи залежить від своєчасного визначення цих протиріч, зменшення чи усунення їхнього негативного впливу. Суперечності як діалектична категорія є необхідним та суттєвим фактором розвитку, будь-якого поступального руху. Але накопичення протиріч може призвести до хаосу, втрати управління, регресу.

Оптимізація управління дозволяє удосконалювати структуру керованого об'єкта і підвищує його функціональні можливості, що у результаті веде до ослаблення чи повного усунення внутрішньосистемних негативних процесів. Цей принцип управління можна сформулювати так: оптимізація управління підвищує ефективність керованої системи. Оптимізація управлінських процесів у трудових колективах має основною метою підвищення продуктивності праці при зменшенні протиріч між керівником та виконавцями.

Цей основний принцип управління дає відповіді на найважливіші питання: яке рішення має прийняти керівник: сконцентрувати всю повноту влади у своїх руках чи роздати більшу її частину своїм колегам? Централізація чи децентралізація? Коли, у яких випадках централізація необхідна? Яка структура управління за даної виробничої ситуації є оптимальною? І, нарешті, скільки працівників має безпосередньо підкорятися керівнику? Троє, п'ятеро, а може, десять? Погодьтеся, що відповіді на ці животрепетні питання повинен знати кожен керівник. Централізація управління, каже теорія та підтверджує практика, має безперечні переваги при вирішенні глобальних, стратегічних завдань. Вона дозволяє широко, масштабно розподіляти всі види резервів та ресурсів, але при цьому неминуче пригнічується творча ініціатива виконавців, які не завжди оптимально вирішують тактичні завдання.

Децентралізація управління звільняє членів колективу від постійної докучливої опіки, ефективно стимулює ініціативу, повніше розкриває потенційні можливості особистостей. Пересічний працівник виконує завдання з подвоєною енергією, якщо йому надається хоча б мінімальний рівень дійсного контролю ситуації.

Децентралізація ефективна, якщо на нижчих рівнях управлінської ієрархії приймають обґрунтовані та важливі рішення і ці рішення не вимагають погодження та затвердження керівництвом (наприклад, при забезпеченні оперативного управління, вирішенні кадрових питань тощо). Але децентралізація управління має небезпечну тенденцію до втягування керованого процесу анархію, хаос.

Як розумніше має розпорядитися своєю владою керівник, перша особа підприємства? Теорія управління дає чіткі, однозначні рекомендації: керівник має взяти всю організаційно-розпорядчу владу до рук і делегувати значну частину своїх повноважень досвідченим заступникам, спеціалістам своєї справи. І при цьому не заважати їх роботі дрібною опікою, постійним контролем, якщо вони здебільшого успішно виконують свої службові обов'язки.

В) Норма керованості.

Постає дуже важливе питання: скільки можна і потрібно мати підлеглих, яка норма керованості керівника? Болісним, складним шляхом дійшло людство до розуміння того, що завищена норма керованості може призвести до втрати контролю та дезорганізації роботи підприємства.

Безперечним є той факт, що при великій кількості підлеглих керівник фактично не в змозі повноцінно керувати підприємством і може лише тішити своє самолюбство ілюзією влади. На думку більшості фахівців, норма керованості коливається у значних межах залежно від багатьох факторів, але в середньому вона становить 3-5 осіб. Зменшення діапазону управління небезпечне появою ускладнених організаційних структур, що з невеликих підрозділів із зайвою кількістю вертикальних рівнів.

Норма керованості керівника залежить від кількох факторів:

типу виробництва (серійне, дрібносерійне, індивідуальне), його складності та відповідальності;

оснащеності праці керівника технічними засобами управління (персональний комп'ютер та створена на його основі база інформаційних даних, ефективність діючих комунікаційних зв'язків тощо);

місця керівника в ієрархічній структурі, від якого залежить складність вирішуваних проблем, міра його відповідальності та, природно, сила емоційного навантаження;

знань та досвіду керівника (мистецтва управління).

Г) Принцип відповідності.

Виконувана робота має відповідати інтелектуальним та фізичним можливостям виконавця — ось основа принципу відповідності.

Є багато методів допомогти людині у пошуках її справжнього місця у колективі, знайти своє покликання. Японські менеджери досягають цієї мети шляхом ротації, тобто переміщенням співробітника з одного місця роботи до інших структурних підрозділів. Найчастіше ці переміщення виробляються «по горизонталі», але іноді й з підвищенням на посаді «по вертикалі». Багато дає система наставництва, коли до новачка прикріплюють досвідченого фахівця, і часті контакти керівника зі своїми співробітниками, іноді й у неофіційній обстановці.

Д) Принцип автоматичного заміщення відсутнього.

Заміщення відсутніх (хвороба, відпустка, відрядження) повинно вирішуватись автоматично на основі чинних службових посадових інструкцій та регулюватися формально.

Наслідком цього принципу є важливість службових посадових інструкцій, документів, спрямованих на виконання свого обов'язку в рамках права. Мало знайдеться людей, які мають досвід роботи в органах управління, які з симпатією ставилися б до розпоряджень, інструкцій, циркулярів, але їхня відсутність веде до правового нігілізму, коли всі відповідають за все, а в результаті — ніхто ні за що.

Однак заміщення відсутнього, особливо якщо доводиться заміщати начальника структурного підрозділу, вимагає від виконавця великого такту, підготовленості та досвіду. Головне, не повинна страждати робота, і відмовки на кшталт «я це питання вирішити не можу, доведеться почекати начальника» абсолютно неприпустимі. Сам факт передачі функцій керівника хоча б на деякий час особі, що його замінює, свідчить про їхню взаємну довіру, про визнання за виконавцем компетентності та професіоналізму. Приймаючи він додаткові обов'язки, виконавець, маючи право на помилку, несе відповідальність не лише за свої рішення, а й за бездіяльність, особливо у складних виробничих ситуаціях. Замісник повинен знати свої нові функції, але ще краще розумітися на тому, чого він не повинен робити.

По-перше, він не повинен скасовувати або хоча б ставити під сумнів ухвалені його керівником принципові рішення, навіть якщо ці рішення він не схвалює. По-друге, важливо розуміти, що рішення, що приймаються виконавцем, повинні залишати можливість для подальших коригувань, не можна ставити керівника перед фактом, змушувати його приймати те, до чого він не готовий або з чим він принципово не згоден. Будь-яка форма примусу і насильства неприємна, але заганяти свого начальника в кут зовсім неприпустимо, і це буде коштувати тому, хто заміщає, в результаті величезних втрат, і, нарешті, не слід намагатися використати ситуацію для підняття свого авторитету за рахунок відсутнього начальника: «Я-то вас розумію, і підтримав би, але мій начальник...» Подібні спроби наївні, неетичні і завжди дають негативний результат.

Е) Принцип першого керівника.

Принцип першого керівника свідчить: при організації виконання важливого виробничого завдання контроль за заходом робіт повинен бути залишений за першим керівником підприємства, тому що тільки перша особа має право та можливість вирішувати чи доручати вирішення будь-якого питання, що виникає при впровадженні цього заходу.

Вирішення всіх цих питань — прерогатива лише першого керівника підприємства. Створення нових управлінських технологій вимагає проведення комплексу підготовчих робіт, участь першого керівника, в яких необхідно: вирішити питання фінансування, перерозподілу прав та обов'язків виконавців, залучення до робіт фахівців інших суміжних організацій має саме він.

Ж) Принцип інформаційності.

У діяльності керівника інформація, її оперативність і достовірність грає вирішальну роль, оскільки вона є предметом, засобом і продуктом управлінської праці. Одного разу введена на згадку комп'ютера інформація може неодноразово використовуватися на вирішення цілого комплексу інформаційно пов'язаних завдань — ось суть цього важливого принципу управління. Цей метод накопичення виробничої, економічної, кадрової та нормативно-довідкової інформації є основою для створення баз та банків даних, незамінним інструментом для отримання керівником та всіма структурними підрозділами підприємства об'єктивних достовірних даних про перебіг технологічного процесу.

Ще один важливий наслідок реалізації принципу інформаційності — можливість прямого доступу кінцевого споживача до інформації, що зберігається без будь-якого посередника. Працюючи в діалоговому режимі з банком даних, фахівці та працівники апарату управління можуть самостійно вирішувати завдання та уникнути традиційної залежності від програмістів.

Реальне застосування принципу одноразового введення інформації дає можливість керівникам всіх рівнів використовувати у роботі великі обсяги достовірної та оперативної інформації. Наприклад, керуючий фірмою або супермаркетом може легко отримувати щоденну, щотижневу, місячну та річну інформацію з наростаючим підсумком про ціну кожного з великої номенклатури товарів, про кількість проданого товару та про складські залишки його, про поточні витрати та прибутки.

3) Принцип підвищення кваліфікації.

Характерною рисою будь-якого суспільства, що прагне процвітання, є підвищена увага до системи освіти.

Принцип підвищення кваліфікації вимагає обов'язкового підвищення кваліфікації всіх співробітників, зайнятих у виробничому процесі, незалежно від посади. Ринкова економіка сучасної країни висуває більш серйозні вимоги до підвищення кваліфікації керівників підприємств, ніж за соціалістичного планового господарювання. Насамперед це стосується тих, хто приймає стратегічні управлінські рішення, хто несе відповідальність за розвиток підприємства, за постійне оновлення продукції та реалізацію нових технологічних та організаційних рішень. Процес навчання людини не такий простий, як здається. Навчання людини починається з народження і продовжується все життя, але інтенсивність сприйняття, така дивовижна в дитячі роки, падає з роками, і в період інтелектуального та фізичного розквіту особистості здатність до навчання значно знижується. Іншим методом навчання є ротація по службі, коли фахівців різного профілю переміщають терміном від трьох місяців до року з відділу до відділу. Ротація дозволяє ознайомити співробітників фірми з багатьма сторонами діяльності підприємства, усвідомити необхідність координації та взаємозв'язку відділів.

У світі швидких змін стратегічне мислення стає основою успіху. Оскільки швидкість змін постійно наростає, то стратегічна діяльність на підприємствах повинна бути безперервним процесом, що реально вписується в оперативну діяльність підприємства.

У цьому аспекті стратегія розвитку має підбивати персонал підприємства до думок про майбутнє. Це особливо важливо підкреслити, оскільки багато організацій нині орієнтовані лише на внутрішні чинники, сфокусовані на короткострокових результатах. Конкурентоспроможне управління оцінює організацію у довгостроковій перспективі, в аспектах виживання та розвитку. Перевага конкурентоспроможного управління полягає у забезпеченні ефективності діяльності та зростання організації у довгостроковій перспективі.

1.3. Визначення концепції формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі

У сучасній науці актуальні питання, пов'язані з розвитком економічних систем: плани, програми і стратегії розвитку різних об'єктів, розробляються як на місцевому (регіональному), так і на державному, і міжнародному рівнях.

На міжнародній конференції зі стійкого розвитку в Ріо-де-Жанейро (2012р.) її учасники прийшли до висновку про необхідність подальшого просування ідеї стійкого розвитку на всіх рівнях, а також рекомендували промисловим підприємствам розробити відповідні стратегії розвитку.

Закономірним здається, що розвиток підприємства на інноваційній основі необхідно проектувати, як і будь-яку систему. Для реалізації інноваційних процесів необхідний відповідний механізм, який у тому випадку буде дієвим та ефективним, якщо буде побудований на науковій основі, яка визначається знанням об'єктивних законів розвитку природи та суспільства. У зв'язку з цим необхідно проаналізувати концепції, підходи, моделі та типи розвитку підприємства, що розглядаються в рамках макро- та мікроекономічних теорій для визначення можливостей їх спільного використання з метою розробки механізму управління стійкістю підприємства на інноваційній основі.

Стандартно, в теорії та практиці управління виділяють такі основні моделі розвитку підприємств [90]:

1. Ідеальна модель. До об'єкта підприємництва за мірою науково-технічного прогресу вносять необхідні зміни, що забезпечують стійкість та підвищення ефективності роботи підприємства.
2. Реальна модель. Часткове реформування підприємства після появи перших негативних ознак у його економічному стані.
3. Радикальна модель. Кардинальні зміни функціонування підприємств, що сприяють підвищенню ефективності виробництва, конкурентоспроможності, покращення фінансового стану тощо.

На сьогоднішній день у теорії управління існує різноманітність підходів до управління розвитком підприємства: системний, функціональний, комплексний, інтеграційний, стратегічний, поведінковий, радикальний, підхід контрольних порівнянь, сценарний [192, 321]. На нашу думку, різноманіття підходів є наслідком існування різних поглядів як на саме підприємство, так і на рушійні сили розвитку. У кожному з підходів, що розглядаються нижче, головна увага приділяється або еволюційному (вдосконалення) або революційному (перетворення) типу розвитку.

Системний підхід передбачає поділ підприємства-системи на сукупність взаємозалежних елементів, аналіз та вдосконалення кожного елемента окремо, а потім поєднання удосконалених елементів, вирішуючи завдання збереження цілісності та єдності системи.

Функціональний підхід*.* Основою методології функціонального підходу є дослідження відносин результату (доходу, прибутку) та витрат [192]. Основним інструментом підходу є функціонально-вартісний аналіз, мета якого – досягнення оптимального ступеня корисності (функціональності) виробів (процесу) за низьких витрат.

Комплексний підхід. На комплексному підході заснована методологія реструктуризації підприємств, метою якої є приведення умов функціонування у відповідність до умов ринку, що змінюються, і виробленої стратегії розвитку підприємства [178].

Інтеграційний підхід. На ньому засновано методологію проведення трансформацій (організаційно-економічних перетворень, при яких змінюється склад юридичних осіб, що беруть участь у перетворенні).

Стратегічний підхід. У підході розвиток підприємства сприймається як відповідна реакція на зміни вимог довкілля. Стратегічне управління є нині одним із визначників довгострокового успіху на ринку. Хто краще планує стратегію (генеральну лінію поведінки), той швидше досягне успіху.

Поведінковий підхід. Підхід заснований на теоретичних посилках А. Маслоу, Ф. Герцберга , Р. Лайкерта та інших вчених, що досліджують поведінку індивідуумів в організації. Розвиток розглядається як збільшення здібностей та компетенцій, а розвиток окремих осіб та корпорацій – як навчання, спрямоване на зміну внутрішніх можливостей [135].

Радикальний підхід. Підхід лежить в основі методології реінжинірингу, спрямованого на пошук та впровадження радикальних змін у діяльності підприємства для досягнення прориву (революція «зсередини») [282].

Підхід контрольних порівнянь (бенчмаркінг). В основі методології бенчмаркінгу є порівняння підприємства з найбільш ефективно функціонуючими як у цій галузі, так і на ринку в цілому (просторове порівняння). Використання досвіду найбільш сильних конкурентів дозволяє подолати стагнацію за рахунок неординарних рішень у тих функціональних сферах, які раніше не розглядалися як критичні [290].

Сценарний підхід. Основою сценарного підходу є положення про різні способи реагування підприємств на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Успіх виникає у разі адекватного реагування підприємства на зміни середовища, для передбачення яких і розробляються сценарії. Вибір найбільш ймовірного варіанта майбутнього дозволяє якнайкраще підготуватися до нього [272].

Найбільш поширеними концепціями розвитку підприємства є*:* неокласична, підприємницька, еволюційна, інтеграційна, інституційна [74, 85, 125, 185, 206, 335, 290, 285, 290].

Неокласичні концепції. У основі лежить виробнича функція підприємства, головною метою якого виступає отримання прибутку. Максимізація прибутку досліджується у вигляді виробничої функції (пропорцій заміщення праці та капіталу) та врахування змін довкілля. Недоліками концепції є, по-перше, ігнорування відтворювальної функції підприємства (вважається, що відтворення ресурсів здійснюються лише з допомогою екзогенних чинників), по-друге, не розглядаються додаткові можливості розвитку з допомогою вдосконалення організаційного устрою та механізмів прийняття рішень.

Інтеграційна концепція. В інтеграційній концепції підприємство сприймається як стійка, цілісна і «відмежована» від довкілля соціально-економічна система, що об'єднує у просторі та часі процеси виробництва, реалізації продукції та відтворення ресурсів. Зв'язок процесів виробництва та відтворення реалізується через ресурсний потенціал. Відповідно до аналізованої концепції головним завданням підприємства є розподіл ресурсів між нарощуванням потенціалу з одного боку, та її використанням з іншого, тобто між виробництвом та відтворенням, функціонуванням та розвитком, поточною та перспективною ефективністю [272].

Інституційна концепція виходить з того, що підприємство є складною ієрархічною структурою, що діє в умовах ринкової невизначеності, також розглядається альтернативний ринковий (ціновий) механізм здійснення операцій (управління ресурсами) з метою оптимізації співвідношення трансакційних витрат та витрат контролю у процесі прийняття рішень власниками виробничих ресурсів [136].

Підприємницька концепція ґрунтується на здатності підприємства не тільки пристосовуватися до середовища, що змінюється, а й змінювати його. Аналог концепції зарубіжних дослідників — концепція «архітектури ринків майбутнього». Одним із головних питань є взаємодія власників та найманих керівників. Інтегральний результат діяльності підприємства досягається за рахунок взаємодії трьох рівнів підприємців: макропідприємців (керівництво зовнішніми зв'язками підприємства), мезопідприємців (керівництво внутрішньою діяльністю підприємства); мікропідприємців (керівництво структурними підрозділами) [272].

Еволюційна концепція розвитку підприємства спирається на прийняття управлінських рішень на основі сформованих традицій, накопиченого досвіду, що формуються під впливом ділового, адміністративного та техніко-технологічного середовища. Єдиного критерію оптимальності прийняття рішень при цьому немає. Зовнішнє середовище підприємства загалом та його окремі області зазнають природну еволюцію, при якій посилюється нестабільність умов господарювання. На кожному етапі еволюції у стратегії підприємства має бути набір факторів успіху, адекватний рівню зовнішньої нестабільності [36].

Відтворювальна концепція. Базується на еволюційній та інтеграційній концепціях. Кожне підприємство (соціально-економічна система) має свій життєвий цикл, проходить у процесі функціонування чотири етапи, які отримали назву – етапи життєвого циклу. Підкреслимо, що останні 10-15 років відтворювальний процес істотно відстає від науково-технічного прогресу. Загальновідомо, що з оптимального зростання економіки загалом необхідний баланс відтоків і притоків кожної стадії зростання. Відтворювальний підхід найповніше відображає сутність процесу розвитку підприємства у сучасних умовах, оскільки дозволяє знайти баланс між функціонуванням та розвитком, враховуючи існування різних цілей на різних стадіях життєвого циклу [125].

Популяційно-екологічна теорія розглядає розвиток як наслідок адаптації організації до умов довкілля і також вивчає життєвий цикл організації, що має біологічну аналогію [290].

Соціально-психологічна теорія розвитку. Ставить на перше місце в якості розвитку підприємства причини усунення протиріч між цілями підприємства міста і цілями персоналу. У цьому вся теорія збігається з описаним вище поведінковим підходом. Необхідно особливо наголосити на важливості соціального фактора в процесах розвитку, роль індивіда, способу мислення людей та їх прагнення до саморозвитку. Адже саме персонал є носієм змін, що забезпечують розвиток організації (поведінковий підхід до розвитку) [74].

Окремо розглядаємо сучасні системні підходи до розвитку підприємства*,* що набирають силу . При цьому зазначимо, що є два радикальні напрями щодо перспектив застосування системних досліджень в економіці. Відповідно до першого, підвищення ефективності підприємств можливе на основі застосування методу аналогій між принципами побудови, розвитку та збереження складних систем різної природи, у тому числі фізичних, біологічних (від окремої одиниці до популяції загалом) та економічних. У другому напрямі обґрунтовується сумнівність використання методу аналогій, оскільки відмінності між системами настільки великі, що перенесення знань з однієї області до іншої «припустимо лише на рівні відірваних від життя абстракцій» [36].

Теорія хаосу описує закони еволюції складних систем різної природи, концентруючи в умовах непостійності довкілля увагу на складності та самоорганізації, і пропонує методи ефективного управління системами в умовах невизначеності та швидких змін. Одним із центральних моментів теорії хаосу є дослідження такої якості складних систем як самоорганізація. Згідно з теорією хаосу нескінченно малі зміни в початкових умовах можуть надати глибокий вплив на еволюцію всієї системи. Цей принцип також діє і щодо соціально-економічних систем макро-, мезо- та мікрорівнів, успішність функціонування яких залежить від «розуміння прихованої динаміки процесів, що лежать в основі видимих змін» [111, 147, 284].

Крім теорії хаосу у сучасних дослідженнях аналізуються можливості застосування біологічної еволюційної теорії економіки. Згідно з нею будь-яка соціально-економічна система може бути представлена як поєднання генеалогічної системи, що відповідає за умови розмноження, та екологічної, що визначає умови енергетичного обміну. Еволюція розглядається як збереження ідентичності та здатність до адаптації, яка пов'язується з природним відбором [107].

Прагнення перенести аналогії з біологічної еволюційної теорії до інших галузей лежить в основі напряму популяційної екології, що розвивається зарубіжними дослідниками. У цьому напрямі розглядається внутрішньоорганізаційна еволюція, згідно з якою варіативність системи має бути максимально високою, щоб найповніше враховувати складність зовнішнього середовища. Виділяють так звані межі варіативності, що характеризують її прийнятний рівень, який визначається співвідношенням в загальній теорії систем між одноманітністю та різноманітністю елементів структури системи. Для характеристики можливостей пристосування до середовища, що змінюється, в дослідженнях використовується термін «економічна мімікрія». У загальній теорії систем аналогом економічної мімікрії є принцип обумовленості управлінських впливів структурою системи.

Цей принцип сформулював у 1959 р. Росс Ешбі у вигляді закону необхідного розмаїття (Ashby's Law of Requisite Variety), згідно з яким для забезпечення ефективного управління керуюча система повинна мати не меншу кількість різноманітності або різноманіття реакцій системи має відповідати безлічі зовнішніх антиентропійних імпульсів [284].

Згідно з біологічною еволюційною концепцією, будь-яка система одночасно еволюціонує на кількох зовнішніх і внутрішніх рівнях, які знаходяться один з одним в інтерактивному зв'язку. Порядок на одному рівні відбивається на активності на інших рівнях. Використання принципу багатьох рівнів в управлінні розвитком дозволяє підвищити ефективність цих процесів шляхом узгодження протиріч, що існують на кожному [107].

Еволюційна теорія знаходить широке застосування і розробки стратегій конкурентних переваг у межах управління розвитком. Відповідно до теорії підприємницьких екосистем Дж.Ф. Мура [107], для забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку однаково важливі як конкуренція, так і співпраця, еволюція та взаємозалежність, тому замість створення односторонніх конкурентних переваг, необхідно думати про підприємство як про елемент екосистеми, де пов'язані інтереси всіх учасників бізнесу та членів суспільства. Внаслідок цього важливим завданням є створення та підтримка підприємницької екосистеми.

Теорія розвитку на основі оптимізації управління операційними витратами чи підвищення ефективності методами управління ресурсами. Теорія поєднує комплексний та інституційний підходи до розвитку. Її основна ідея полягає в тому, що розвиток може відбуватися за допомогою міжорганізаційних процесів (злиття, поглинання, аутсорсингу тощо), метою яких є вибір оптимальних шляхів отримання та використання обмежених ресурсів за умов наявності альтернатив.

Портфельний аналіз. Базою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару (виду діяльності, стратегічної господарської одиниці – СГО). Портфельний аналіз – інструмент управління розвитком диверсифікованого підприємства. Відправною точкою портфельного аналізу є незалежність аналізованих СГО, що дозволяє порівнювати їх між собою та з продуктами конкурентів. Основним прийомом є побудова матриць шахового типу, за допомогою яких СГО порівнюються за певними критеріями, потім вибираються альтернативи [272].

Синергетична концепція розвитку. У синергетиці здатність підприємства взаємодіяти із зовнішнім середовищем пов'язана з необхідністю його ієрархічної організації. Для того щоб у процесі самоорганізації зберегти себе, підприємство має інтерпретувати інформацію про зовнішні та внутрішні імпульси, для чого формується додатковий ієрархічний рівень, на який замикається контур зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем. Цей рівень забезпечує ефективне угруповання внутрішніх елементів та здійснює відбір тих внутрішніх імпульсів, які дозволяють адаптуватися з найменшими змінами у структурі [36].

Типи та види процесів розвитку

Закономірним уявляється, що управління розвитком підприємств як складних соціально-економічних систем ґрунтується на знанні законів розвитку, яким воно підпорядковується як об'єктивно обумовлений процес.

Під законом розвитку розуміється «деякий спосіб вираження стійкості зв'язків та відносин між предметами та явищами, а також стійкості структури (організації) самих цих предметів та явищ» [290]

Управління розвитком на відміну управління зростанням спрямоване на якісні зміни, які згодом викликають і кількісні зміни. Проаналізувавши у цьому контексті розглянуті вище моделі розвитку, можна зробити висновок, що вони більшою мірою орієнтовані управління кількісними зміни — фінансовими і виробничими результатами діяльності підприємств.

Слід зазначити, що у сучасних дослідженнях склалася двоїста ситуація. З одного боку, виділяють різні концепції та теорії розвитку, з іншого — реальні економічні системи класифікують за типом розвитку. На думку, різноманіття існуючих типів розвитку можна пояснити тим, що за основу береться один із сутнісних елементів розвитку як економічної категорії (характер зростання, характер змін, характер прогресу чи тип поліпшень).

Процеси розвитку підприємств як відкритих соціально-економічних систем можуть бути класифіковані з різних підстав (рис. 1.6).

Признаки групування та види процесів розвитку виробничих підприємств

Характер виробничих впливів

Самоорганізоване

Організоване

Змішане

Ступінь наслідків

Возвратне

Невозвратне

Характер реакції на зміни

Активне

Пасивне

Ароморфоза

Направленість змін

Прогресивне

Регресивне

Характер зміни параметрів

Стабільне

Розширене

Звужене

Характер використаних ресурсів

Екстенсивне

Інтенсивне

Змішане

Рис. 1.6. Угруповання процесів розвитку виробничих підприємств

Ароморфоз [283] – виникнення ознак, що підвищують рівень організації та інтенсифікують функції, означає, що пристосовність системи до зовнішнього середовища досягається і підвищується шляхом підвищення рівня її організації.

Пасивний розвиток визначається об'єктивними законами соціального, економічного та технологічного розвитку, і є наслідком, результатом об'єктивного розвитку природи та суспільства, підприємство розвивається як елемент систем вищого рівня.

Активний розвиток – свідомо спрямований процес, здатність передбачення основних тенденцій шляхом аналітичного вивчення умов зовнішнього та внутрішнього середовища, повнішої реалізації можливостей за рахунок використання внутрішніх ресурсів.

Якщо спрямованість змін позитивна, соціально корисна, то говорять про прогрес, якщо вона негативна, то говорять про регрес чи деградацію.

У економічних системах розрізняють стабільний (просте відтворення), розширений і звужений тип розвитку, який визначається характером змін параметрів функціонування підприємства. Характеристика типів розвитку підприємств представлена у табл. 1.4. Розвиток при цьому виступає синонімом кількісного зростання.

Таблиця 1.4

Характеристика типів розвитку за спрямованістю змін

|  |  |
| --- | --- |
| Тип розвитку та його ознаки | Наслідки та альтернативи |
| Стабільний (просте відтворення) стійко зберігається обсяг виробництва, попит продукції підприємства стабільний, забезпечення підприємства необхідними ресурсами постійно | Економічний успіх тимчасовий. Можливості розвитку: перехід до розширеного відтворення чи можливе зниження темпів розвитку |
| Розширений: безперервно збільшується обсяг виробництва, ринковий попит на продукцію зростає, пропозиція ресурсів зростає | Економічний успіх підприємства має довгостроковий характер. Можливості розвитку: перехід до стабільного розвитку чи перехід до інноваційного розвитку |
| Звужений: скорочується обсяг виробництва, знижується попит на продукцію підприємства, обмежена конкурентоспроможність, можливості залучення ресурсів зменшуються | Фінансова та виробнича нестабільність.  Можливості розвитку: санація, пошук способів стабілізації виробництва або його реорганізація, у гіршому випадку банкрутство та ліквідація підприємства |

Як зазначалося вище, ряд дослідників ототожнюють якісне зростання та економічний розвиток. У будь-якому разі зростання – це складова частина економічного розвитку (життєвого циклу) підприємства.

Зростання з позицій портфельного аналізу може бути горизонтальним (родинна та горизонтальна диверсифікації), вертикальним (інтеграція вперед і назад по логістичному ланцюгу) та диверсифікованим (конгломеративна диверсифікація).

Екстенсивний розвиток (зростання) відбувається за рахунок кількісних факторів, використання більшої кількості ресурсів для виробництва більшої кількості продукції. Інтенсивний розвиток (зростання) відбувається шляхом кращого використання наявних ресурсів без залучення нових шляхом використання досягнень науково-технічного прогресу [283].

Відповідно до наведеного вище закону розвитку, соціально-економічна система розвивається екстенсивно, якщо складність зростає швидше, ніж керованість, а керованість – швидше, ніж організованість.

Критерій екстенсивного розвитку системи виглядає так:

*Vскладності >Vкерованості >Vорганізованості* (1.1)

Зазначимо, що з екстенсивного розвитку на господарську систему постійно накопичуються надлишкові потенційні зв'язку. Це відбувається у зв'язку з тим, що збільшуючи обсяги виробництва, система створює додаткові взаємодії, які залишаються невикористаними, вимагаючи у своїй підтримку певних витрат ресурсів.

Інтенсивний шлях розвитку характеризується навпаки більш швидким зростанням керованості проти часткою потенційних зв'язків, придатних від використання. Тому критерій інтенсивного розвитку системи:

*Vорганізованості >Vкерованості > Vскладності* (1.2)

Зазначимо, що кількість типів розвитку, що виділяються вітчизняними дослідниками сьогодні, незрівнянно більша за «класичні» екстенсивні та інтенсивні. Основний закон розвитку соціально-економічних систем полягає у необхідності нарощування випуску продукції та послуг переважно за рахунок інтенсивних факторів на основі змін. Залежно від співвідношення екстенсивних та інтенсивних факторів розвитку соціально-економічних систем виділяють сім типів розвитку [313].

1. Інтенсивний тип, при якому ефективність функціонування СЕС зростає, тобто індекс відносного зростання ефективності більше одиниці, середньорічна величина використовуваних ресурсів (узагальнюючого показника екстенсивних факторів) залишається незмінною, тобто індекс відносного зростання ресурсів дорівнює одиниці, узагальнюючий показник результатів функціонування СЕС (річний обсяг виробництва) зростає – тобто індекс відносного зростання результату виробництва більше одиниці:

Іресурсів = 1, Ірезультата >1, Іефективності >1

2. Екстенсивний, коли Іресурсів > 1, Ірезультата >1, Іефективності =1

3. Рівно інтенсивно-екстенсивний, коли Іресурсів = 1, Іефективності >1,Ірезультата >1

4. Переважно інтенсивний, коли Іефективності > Іресурсів > 1, Ірезультата >1

5. Переважно екстенсивний, коли Іресурсів > Іефективності > 1, Ірезультата >1

6. Сугубо інтенсивний, коли Іресурсів < 1, Іефективності >1,Ірезультата >1

7. Сугубо екстенсивний, коли Іресурсів >1, Іефективності <1,Ірезультата >1

За результатами дослідження концепцій та підходів управління розвитком, моделей та типів розвитку соціально-економічних систем можна зробити низку висновків.

Одночасне існування та використання у практиці управління підприємствами різних підходів до розвитку пояснюється такими причинами. Підходи до управління розвитком підприємства залежать від рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин та конкретних історичних особливостей того періоду, в яких вони були сформовані (соціально-економічні, техніко-технологічні, політико-правові). Наявність різних точок зору на головний чинник, що визначає розвиток, можна пояснити тим, що дослідники виділяють одну із сторін розвитку (зростання, зміни, поліпшення). Існує двояке завдання в управлінні процесами розвитку підприємств. Так розвиток пов'язаний з якісними, кількісними та структурними змінами, зміною потенціалу, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що призводить до необхідності вдосконалення та зміни самих процесів управління розвитком.

Незважаючи на те, що економічний розвиток – комплексний та багатоплановий процес, автори більшості проаналізованих концепцій кінцевою метою розвитку бачать зростання кількісних результатів підприємства. Це завдання вирішує більшість функціональних напрямів менеджменту (фінансовий, виробничий, логістичний менеджмент).

В даний час у рамках єдиного світового економічного простору одночасно функціонують підприємства, що знаходяться на різних щаблях технологічного розвитку. Відповідно теорія і практика організаційного управління дозволяє вибрати відповідну модель, що найбільш повно відображає їх особливості. Вибір конкретного підходу до управління розвитком визначається особливостями економічної ситуації на підприємстві, його цілями, ресурсними можливостями, інтересами власників та топ-менеджменту. Управління розвитком пов'язане зі знаходженням балансу між кількісними та якісними змінами, що підтримують один одного. Так, ефект масштабу виникає за наявності ефекту знань, досвіду, а кількісні зміни підприємства роблять можливими зміни якісні, що створюють стійкі конкурентні переваги.

На наш погляд, найповніше вирішення проблеми розвитку знайшли в еволюційній теорії. Розвиваючись, підприємство використовує ресурси, які дозволяють повною мірою реалізувати його унікальні можливості. Згодом для підприємства залишаються ті ресурси, чия значущість посилюється управлінськими нововведеннями. Здатність застосовувати знання для використання обмежених економічних ресурсів є основним способом, за допомогою яких створюються конкурентні переваги.

Перехід до інформаційного постіндустріального суспільства, економіки знань, які супроводжуються зростанням нестабільності середовища, визначають актуальність розробки нових концепцій управління розвитком підприємств. Видається, що теоретичними та методичними засадами управління розвитком підприємств має стати синтез традиційних економічних підходів та досягнень природних та гуманітарних дисциплін, інтеграція організаційної та економічної областей знань.

На рис. 1.7 представлена концепція формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі.

Механізм реалізації

Оцінка ефективності

Коригувальні

дії

Аналіз результатів

Стратегічна спрямованість розвитку

Інноваційна спрямованість розвитку

Стійка

спрямованість розвитку

РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Рис. 1.7. Концепція формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі

У цьому сенсі стійкість визначає здатність промисловості координувати і самостійно організовувати діяльність внутрішніх елементів [59] і пристосовуватися до несприятливих факторів навколишнього середовища, не порушуючи виконання своїх функцій і структурних зв'язків.

Проаналізувавши різні підходи до визначення стратегії підприємства, ми прийшли до висновку, що стратегія являє собою комплекс заходів щодо розробки способу досягнення мети, тобто в зв'язку з нашим дослідженням, досягнення стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі [60, 78, 97, 114, 117].

Втрата рівноваги між елементами системи, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищем викликає нестабільність розвитку. Забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства означає, перш за все, розвиток попереду конкурентів, збереження лідируючих позицій на ринку, чого можна досягти за рахунок постійного впровадження інновацій.

Під час спаду промислового виробництва українські підприємства зіткнулися з серйозною проблемою власного розвитку. В основному це було пов'язано з частковим або повним припиненням державного фінансування наукових досліджень, в результаті чого інноваційний розвиток на підприємствах ставало вкрай рідкісним явищем. Однак сьогодні багато вітчизняних підприємств почали пристосовуватися до зовнішнього середовища і спостерігається певний підйом інноваційної спрямованості промисловості. Завдяки залученню інвестицій великих міжнародних організацій і стратегічної спрямованості інновацій відбулося переосмислення інноваційної діяльності підприємства: керівники промислових підприємств зрозуміли, що стратегічне планування в сфері інноваційної діяльності є основоположним елементом стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства в ринкових умовах господарювання. У зв'язку з цим частина вільних грошових коштів стала направлятися на реалізацію зростаючого інноваційного потенціалу підприємства. Таким чином, формування і розвиток інноваційного потенціалу стає невід'ємною частиною стратегії розвитку сучасного підприємства.

Поєднання інноваційних і сталих орієнтацій розвитку промислового підприємства можна трактувати в двох напрямках: напрямок, в якому інноваційний розвиток є сталим, і напрямок, в якому інноваційна складова використовується для стійкого розвитку. У першому варіанті необхідно розробити стратегії, що дозволяють безперервно впроваджувати технологічні, продуктові, маркетингові, управлінські та інші інновації, а другий варіант характеризується стратегією, що забезпечує всебічний стійкий розвиток підприємства шляхом використання інноваційного потенціалу підприємства.

Для організації процесу формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі необхідно вирішити наступні завдання:

привести у відповідність цілі розвитку підприємства;

визначити принципи формування стратегії розвитку промислового підприємства;

виділяти ресурси, необхідні для розвитку промислового підприємства;

визначити методи управління розвитком підприємства;

побудувати механізм реалізації стратегії розвитку;

оцінити реалізацію стратегії.

На думку А. І. Кібіткіна і М.Н. Чечуріна, інновації можуть негативно вплинути на стійкість функціонування систем, оскільки вони є свого роду порушниками спокою системи [58]. Для підтримки стійкості необхідно узгоджувати цілі у всіх трьох напрямках розвитку: інноваційному, стійкому і стратегічному. Оскільки ми розглядаємо підприємство як еколого-соціально-економічну систему, то сформулюємо можливі цілі у відповідному контексті (рис. 1.9) [108].

Якщо приватні цілі (стійкі, інноваційні, стратегічні) узгоджені (рис. 1.8) і не суперечать цілям розвитку підприємства, то буде синергетичний ефект від їх реалізації.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Стійкий розвиток | Інноваційний розвиток | Стратегічний розвиток |
| Екологічний вимір | Зниження природної інтенсивності продуктів | Впровадження сучасних методів безвідходного виробництва | Скорочення викидів і скидів в навколишнє середовище |
| Соціальний вимір | Зростання заробітної плати  (обумовлене зростанням  продуктивності праці) | Поліпшення умов праці | Підвищення соціальної захищеності персоналу |
| Економічний вимір | Випередження основних конкурентів | Поява нових продуктів і ринків збуту | Вилучення прибутку підприємства |

Рис. 1.8. Координація цілей розвитку підприємства

Відмінною рисою стратегічного напрямку розвитку промисловості є не тільки наявність узгодженої мети, а й виділення необхідних ресурсів. Ми провели дослідження, що полягає у виділенні ключових ресурсів для кожного напрямку розвитку компанії. Ми провели опитування 17 керівників промислових підприємств різного рівня: необхідно було ранжувати рівень важливості і первинності ресурсів для кожного напрямку розвитку (1 – найменш важливий, 5 – найважливіший). Результати зведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ресурси | Стійкий розвиток | Інноваційний розвиток | Стратегічний розвиток |
| Матеріальні | 2 | 2 | 1 |
| Фінансові | 3 | 4 | 5 |
| Природні | 4 | 1 | 2 |
| Трудові | 5 | 3 | 4 |
| Інформаційні | 1 | 5 | 3 |

Найбільш популярними були трудові та фінансові ресурси. Це свідчить про високу необхідність формування системи мотивації працівників, що включає стимулювання раціоналізаторських пропозицій.

Цілі розвитку підкріплюються відповідними принципами розвитку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Принципи формування стратегії стійкого розвитку промисловості підприємств на інноваційній основі

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Суть |
| Принцип інноваційності | орієнтація на інноваційний шлях розвитку підприємства |
| Принцип комплексності і системності | облік і охоплення всіх екологічних, соціально-економічних аспектів розвитку підприємства |
| Принцип обліку статичних і динамічних показників стійкості розвитку | стійкість розвитку має як статичний, так і динамічний характер |
| Принцип наукової обґрунтованості | програми стратегічного розвитку, засновані на науковому підході |
| Програмно-цільовий принцип | розподіл ресурсів тільки для чітко визначених і необхідних цілей |
| Принцип результативності | отримання реального комерційного ефекту від реалізації стратегії розвитку |
| Принцип адаптації | адаптація до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства |
| Принцип моніторингу і контролю | постійний моніторинг і контроль кожного етапу формування та реалізації стратегії |

Принцип інноваційності є ключовим принципом запропонованої концепції. Як уже було визначено, інноваційний шлях розвитку промислового підприємства забезпечує стабільність і збалансованість як системи в цілому, так і окремих її елементів.

Принцип комплексності і системності полягає як в обліку екологічних, економічних, соціальних, інноваційних аспектів розвитку, так і в урахуванні їх взаємного впливу один на одного. Справа в тому, що при системному підході зміни одного елемента (наприклад, в економічній сфері) обов'язково торкнуться інших елементів: екологічних (можливе збільшення навантаження на навколишнє середовище), соціальних (можливе падіння темпів заробітної плати), на інновації (скорочення фінансування нововведень). Тому при оцінці рівня стійкості необхідно їх враховувати.

Принцип обліку статичних і динамічних показників стійкого розвитку випливає також із системного підходу: оскільки для стійкого розвитку підприємства важливі як збалансованість елементів (статичний аспект), так і їх позитивна динаміка, що дозволяє враховувати інтереси всіх елементів системи (динамічний аспект) в майбутньому.

Принцип наукової обґрунтованостівпроваджується у зв'язку з однією з основних проблем стійкості та інноваційності підприємства, виявленою в ході аналізу тенденцій розвитку, а саме недостатнім використанням нових наукових знань (із залученням університетської науки). У зв'язку з цим при розробці стратегічних програм розвитку підприємства доцільно використовувати науковий потенціал вузів.

Програмно-цільовий принцип забезпечує раціональний підхід до формування стратегічних програм розвитку підприємства шляхом виділення ресурсів на конкретні цілі. У цьому цей принцип перетинається з наступним принципом.

Принцип ефективності, крім попереднього принципу, забезпечує розподіл ресурсів не тільки для конкретних цілей, але і для конкретного результату.

Принцип адаптації дозволяє враховувати і адаптуватися до постійно мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, щоб вчасно передбачити і по можливості уникнути негативних наслідків таких змін.

Принцип моніторингу і контролю, крім принципу адаптації, сприяє постійному моніторингу процесів на кожному етапі формування і реалізації стратегії, контролює терміни і виконання запланованих показників.

Використання запропонованих принципів дає можливість підвищити ефективність управлінських рішень при формуванні та реалізації стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі.

У сучасних умовах економічного розвитку існує безліч ефективних способів і методів формування стратегій розвитку (аналітичні, експериментальні, методи прогнозування, економічні, соціально-психологічні, адміністративні та ін.). Найбільш перспективними методами, на наш погляд, є портфельні методи (засновані на побудові матриць), інтуїтивні методи (особливо актуальні в умовах нестачі інформації) і методи математичного моделювання.

Одним з найважливіших недоліків багатьох стратегій, розроблених на різних рівнях, є проста декларація намірів і відсутність механізму реалізації стратегії. Виділимо основні вимоги до механізму реалізації та оцінки стратегії:

наявність конкретних термінів реалізації стратегії, чіткий опис її етапів;

визначення виконавців та відповідальних осіб;

визначення остаточних вимірюваних результатів реалізації стратегії розвитку;

визначення витрат і джерел фінансування.

Механізм реалізації стратегії більш детально розглянуто в пункті 3.3 даного дослідження.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Розгляд теоретичних засад формування стратегії стійкого розвитку підприємства на інноваційній основі дозволив зробити наступні висновки:

1. Згідно з парадигмою економічного розвитку нестабільної економіки однією з цілей функціонування підприємств є вдосконалення механізму забезпечення стійкості. А управління розвитком виступає найвищою метою управління соціально-економічними системами всіх рівнів. Поняття економічного розвитку, стійкості та ризику є категоріями, що мають складний, багаторівневий та суперечливий зміст. Еволюція поглядів на проблему розвитку досягла його розуміння сьогодні у більш широкому значенні, ніж у кейнсіанців та у неокласиків. Розвиток розглядається в контексті триєдності категорій «зростання», «зміни» та «покращення», не тільки як об'єкт вивчення, а й як об'єкт управління країною, галуззю, регіоном і окремим підприємством.

Важливою ознакою підприємств, які працюють у режимі відкритих систем, є висока невизначеність і слабка передбачуваність характеру організаційних відносин. При взаємодії із зовнішним середовищем, підприємство постійно змінює як входи (споживані ресурси), і виходи (характер результату, тип системного продукту). Розгляд підприємств як відкритих систем уможливлює, з одного боку, використання результатів системних досліджень, у яких вивчаються закономірності розвитку та стійкості систем різного генезису, а з іншого боку, зумовлює необхідність розробки нових концепцій, підходів, механізмів та моделей управління. Складні явища самоорганізації, переходу від хаосу до просторово-часової впорядкованості, створення нових, різноманітних композицій елементів та якісна зміна колишнього стаціонарного стану визначають доцільність використання синергетичного підходу. Відмінна риса поняття «стійкість» стосовно підприємства як системі полягає в тому, що воно відображає здатність зберігати свою цілісність (тобто безперервно функціонувати як єдине ціле) і одночасно розвиватися (прогресувати), незважаючи на впливи, що це відхиляють. Звідси стійкість підприємства як системи – це стан, при якому забезпечується і підтримується як відповідність між елементами, що його утворюють, і процесами, так і сумісність внутрішніх параметрів функціонування та розвитку із змінними умовами зовнішнього середовища. Стійкість підприємства характеризує як параметри його функціонування, так і розвитку.

2. Процес побудови стратегії стійкого розвитку підприємства повинен включати системний аналіз діяльності підприємства, виявлення стратегічних і кон'юнктурних факторів, що впливають на діяльність підприємства в ринковому середовищі, формулювання цілей розвитку, засобів досягнення цілей, формулювання завдань, виявлення та виділення наявних ресурсів на цілі розвитку, виявлення факторів ризику та форс-мажору та вжиття заходів щодо їх нейтралізації. У центрі нами розробленої стратегії стійкого розвитку має бути вибір - цільової групи клієнтів і загальних «точок інтересу». Загальні «точки інтересу» - це точки дотику економічних інтересів виробника з економічними інтересами споживача: асортиментна політика, цінова політика, зворотний зв'язок, вирішення проблеми, процесинг, створення бренду, консалтинг та інших.

Конкуруючи на основі стратегій, підприємства приносять користь клієнтам: клієнти можуть обирати саме ту продукцію та послуги, саме ті способи роботи, які найкраще відповідають їхнім інтересам.

3. Опорним елементом нашого дослідження є розроблена концепція формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі. Основна ідея концепції полягає в об'єднанні трьох спрямованостей розвитку промислового підприємства: стратегічного, стійкого та інноваційного. Запропонована концепція базується на сформульованих нами принципах: принцип інноваційності, принцип комплексності та системності, принцип обліку статичних і динамічних показників стійкості розвитку, принцип наукової обґрунтованості, програмно-цільовий принцип, принцип результативності, принцип адаптації, принцип моніторингу та контролю.

Ґрунтуючись на запропонованій концепції, можна сформувати стратегію стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі, тобто домогтися збалансованого розвитку всіх сфер, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та покращенню еколого-соціально-економічного становища промислових підприємств.