

УДК 338.012

Зинин Андрей Дмитриевич

аспирант кафедры мировой экономики и управления ВЭД.

Саратовский социально-экономический институт

(филиал) Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

andreizinin@icloud.com

Andrey D. Zinin

graduate student,

World Economy and Management

of External Economic Activity Department

Saratov Socio-Economic Institute

of Plekhanov Russian University of Economics

andreizinin@icloud.com

**Формирование системы управления устойчивым развитием
промышленных предприятий**

**Formation of the management system for sustainable development
of industrial enterprises**

***Аннотация:** Система управления устойчивым развитием предприятия ввиду динамичности объекта управления, строгой направленности системы на определенный результат, а так же вследствие её нахождения под постоянным влиянием часто изменяющихся факторов, сформировалась в ёмкую, многогранную совокупность элементов, от «качества» каждого из которых, зависит развитие отдельно взятого предприятия. Не смотря на наличие глубоко изученных и неоднократно применяемых методов, моделей, стратегий управления, наличия большого количества средств и способов анализа хозяйственной устойчивости, сформировавшейся методологии выявления факторов влияющих на устойчивость предприятия, система для каждого субъекта хозяйственной деятельности уникальна. Указанные обстоятельства выявляют основную и наиболее сложную задачу, стоящую перед субъектами управления, обладающими функциями по принятию решений, которая заключается в создании индивидуальной для предприятия стратегии его развития посредством применения общих основ системы управления исходя из особенностей организации. Цель работы: сформировать систему управления, обеспечивающую устойчивое развитие промышленного предприятия. Материалы и методы: Реализация исследовательских задач была достигнута на основе изучения и анализа нормативно-правовых актов РФ, статистических данных, тематических материалов специализированных периодических*

изданий, электронных ресурсов, аналитических материалов по результатам хозяйственной деятельности предприятий. Методологический потенциал включает системный подход к изучаемой проблеме, а так же применение различных методов исследования: монографический, причинно-следственный анализ, экономико-статистический метода, экономическое моделирование, абстрактно-логический метод. Результаты: Исследовано формирование системы управления устойчивым развитием промышленных предприятий, разработаны мероприятия для формирования и внедрения стратегии устойчивого развития предприятия. Выводы: Основной задачей реализации стратегии является поиск наиболее выгодных для предприятия способов и условий удовлетворения потребности рынка, исходя из имеющегося внутреннего потенциала, а также формулирование направлений развития последнего в соответствии с прогнозируемыми изменениями внешней среды.

Ключевые слова: системы управления, промышленные предприятия, устойчивое развитие предприятий.

Annotation: The system of management of sustainable development of the enterprise due to the dynamism of the control object, the strict orientation of the system to a certain result, as well as its location under the constant influence of frequently changing factors (both external and internal), formed into a capacious, multifaceted set of elements, from "quality" each of which depends on the development of an individual enterprise. Despite the existence of deeply studied and repeatedly applied methods, models, management strategies, the availability of a large number of means and methods of analyzing economic sustainability, the established methodology for identifying factors that affect the sustainability of an enterprise, the system for each business entity is unique. These circumstances reveal the main and most difficult task facing management actors with decision-making functions, which consists in creating an individual strategy for its development by means of applying the general principles of the management system based on the characteristics of the organization. The purpose of the research: to form a management system that ensures the sustainable development of an industrial enterprise. Materials and methods: The realization of research tasks was achieved on the basis of studying and analyzing the normative legal acts of the Russian Federation, statistical data, thematic materials of specialized periodicals, electronic resources, analytical materials on the results of economic activities of enterprises. Methodological potential includes a systematic approach to the problem under study as well as the application of various research methods: monographic, cause-and-effect analysis, economic-statistical method, economic modeling, abstract-logical method. Results: The formation of a management system for the sustainable development of industrial enterprises has been studied, and measures have been developed to formulate and implement a sustainable enterprise development strategy.

Conclusions: The main objective of the strategy implementation is to find the most profitable ways and conditions for the company to meet the market demand,

based on the existing internal potential, as well as formulating the development directions of the latter in accordance with the predicted changes in the external environment.

Keywords: *management systems, industrial enterprises, sustainable enterprise development.*

На современном этапе экономического развития, существенным моментом которого стала глобализация производственных отношений, наблюдается очередной процесс усложнения организационных структур, что проявляется в увеличении их пространственной протяженности, повышении числа выполняемых функций, а, следовательно, возникает необходимость большего учета различных факторов внешней и внутренней сред при организационном проектировании. Очевидно, промышленное предприятие необходимо отнести к категории довольно сложных организационных систем. Следовательно, в настоящее время наблюдается возросшее увеличение потребности в управлении данной системой. Наиболее актуальным становится вопрос обеспечения устойчивого функционирования и развития хозяйствующих субъектов в условиях неопределенности внешней и внутренней сред. В разрезе данного обстоятельства повышается ценность знания управленческим персоналом методов управления устойчивым развитием предприятия.

Ряд авторов разделяет точку зрения, что управление можно представить в виде процесса, влияющего на деятельность отдельно взятого работника, группы или компании для получения оптимальных результатов в соответствии с требуемыми условиями.

Отметим существование подходов к понятию управления в качестве процесса приведения управляемой системы к новому, заданному заранее, состоянию (качеству) при воздействии на ее параметры управляющей системы.

Однако отметим, что управленческий процесс не ограничивается лишь приведением системы к новому желаемому состоянию – далее появляется потребность в создании условий для поддержания требуемого качества, т.е. систематического к нему приведения при возникших отклонениях.

По нашему мнению, трактовка стратегии управления устойчивым развитием, в наибольшей степени раскрывающая его сущность, должна быть таковой: управление устойчивым развитием предприятия – это постоянная, последовательная, систематическая совокупность действий субъекта принимающего решения, которая оказывает воздействие на предмет управления, позволяющая последнему воспроизводить и\или сохранять исходное целенаправленное, эффективное функционирование за определенный временной период.

Таким образом, управление устойчивостью промышленного предприятия подразумевает формирование стратегии устойчивого развития.

Всесторонний анализ экономической эффективности и устойчивости функционирования предприятий российской промышленности позволяет выявить необходимость формирования целостной стратегии управления устойчивым развитием, как сложной системы, состоящей из совокупности элементов, к которым следует отнести цели, задачи и принципы управления.

Также в представлении о стратегии необходимо включать инструменты и методы, органы, объекты и структуру управления, анализ и оценку проделанной работы. Они находятся во взаимосвязи между собой и с окружающей внешней средой, что дает возможность гибкого реагирования на изменения и адаптации ее к изменяющимся условиям с целью достижения наилучшего конечного результата, создание которого, в свою очередь, является одним из способов повышения конкурентоспособности предприятий. Для создания данной стратегии управления необходимо для начала рассмотреть основные составляющие его элементы, в составе которых отметим следующие основные стратегии определенного вида деятельности промышленного предприятия: инновационной устойчивости, социальной устойчивости, устойчивости внешнеэкономической деятельности[1].

К основным факторам, оказывающим влияние на результативность управления устойчивым развитием промышленного предприятия, необходимо отнести:

- организацию управления устойчивым развитием;
- уровень развития методов, средств и инструментов управления устойчивым развитием;
- качество проведения мероприятий по управлению устойчивым развитием.

Отметим, что недостаточное проявление либо отсутствие одного или нескольких перечисленных факторов в состоянии разрушить целую систему управления устойчивым развитием.

В общую модель управления устойчивым развитием необходимо включать следующие основные элементы:

- формирование подходов к управлению устойчивым развитием;
- прогнозирование устойчивого развития;
- анализ устойчивого функционирования;
- развитие системы управления устойчивым развитием предприятия.

Основными базовыми методами управления устойчивым развитием промышленного предприятия является диверсификация, уклонение от риска, компенсация, локализация и др.

Резервирование, диссипация, диверсификация рисков - наиболее часто применимые методы для промышленных предприятий.

Рассмотрим более подробно данные методы. Для начала рассмотрим метод создания системы резервов, который аналогичен страхованию, однако

сосредоточен он в рамках самого предприятия. На предприятии в данном случае формируются страховые запасы материалов, комплектующих и сырья, резервы денежных средств, определяется план их развертывания в ситуации кризиса, свободные мощности при этом не задействуются, что предполагает установление как бы впрок новых контактов и связей.

Основой метода диссипации является распределение общего риска, реализуемое через объединение с разной долей интеграции с другими предприятиями-участниками, которые имеют заинтересованность в общем успехе. При этом предприятие получает возможность уменьшения своих рисков, вовлекая в разрешение общих трудностей другие предприятия и иногда физических лиц в качестве партнеров. Достижение данной цели промышленными предприятиями предполагает вступление в различные концерны, ассоциации, в том числе отраслевые, консорциумы.

Для объединяющихся предприятий характерна как вертикальная интеграция, предполагающая слияние компаний одной отрасли либо одного подчинения для разделения хозяйственных зон, с целью осуществления желаемой согласованной ценовой политики, так и горизонтальная, предполагающая объединение предприятий по последовательности технологических переделов, снабженческих и сбытовых операций. Таким образом, становится возможным достижение дополнительного эффекта, состоящего в том, что на «входе» и на «выходе» промышленного предприятия происходит создание зон предсказуемого товарного рынка, долговременного надежного спроса и поставок ресурсов, необходимых для производственного процесса и создания товаров. В частности, появляется возможность диверсификации общих рисков по периодам либо этапам реализации стратегических решений.

Методы руководства устойчивым развитием промышленного предприятия включает различные вариации диверсификации:

- диверсификацию деятельности, которая подразумевает увеличение количества готовых к использованию или уже используемых технологий, ассортиментное расширение выпуска продукции или предоставляемых услуг, таргетирование региональных рынков и т.п.;

- диверсификацию сбытовых рынков, подразумевающую присутствие на множестве рынков с товарами и услугами одновременно, когда в случае провала на одном - существует возможность компенсации увеличением продаж на другом, а также дифференциация поставок между многочисленными целевыми группами;

- разнообразие закупок ресурсов, предполагающее взаимодействие с различными поставщиками, что дает возможность снижения зависимости промышленного предприятия от окружающей внешней среды, дающей защиту

от ненадежности отдельных поставщиков ресурсов, материалов, комплектующих, сырья.

В качестве направления по снижению риска наступления угрожающих ситуаций, связанного с созданием способов и стратегий предупреждения опасности, можно выделить методы компенсации возмущающих воздействий. Данные методы по типу воздействия являются упреждающими методами управления. Как правило, они являются более трудоемкими, для их осуществления требуется обширная предварительная аналитическая работа, причём эффективность применения данных методов зависит от полноты и тщательности проведения анализа и оценки текущего состояния предприятия. Стратегическое планирование деятельности предприятия наиболее предпочтительный метод данного типа. В качестве средства компенсации возмущающих воздействий осуществление стратегического планирования дает эффект тогда, когда процесс формирования стратегии охватывает большую часть сфер производства промышленных компаний. Полноценному стратегическому планированию обычно предшествует анализ и оценка потенциала предприятия, позволяющие снизить неопределённость и предсказать возникновение негативных моментов во всей производственной цепочке. Подобное изучение потенциала промышленного предприятия предполагает заблаговременное определение узко профильных факторов устойчивого функционирования компании, и соответственно, позволяет заранее произвести разработку комплекса компенсирующих мероприятий, также плана использования и привлечения резервов.

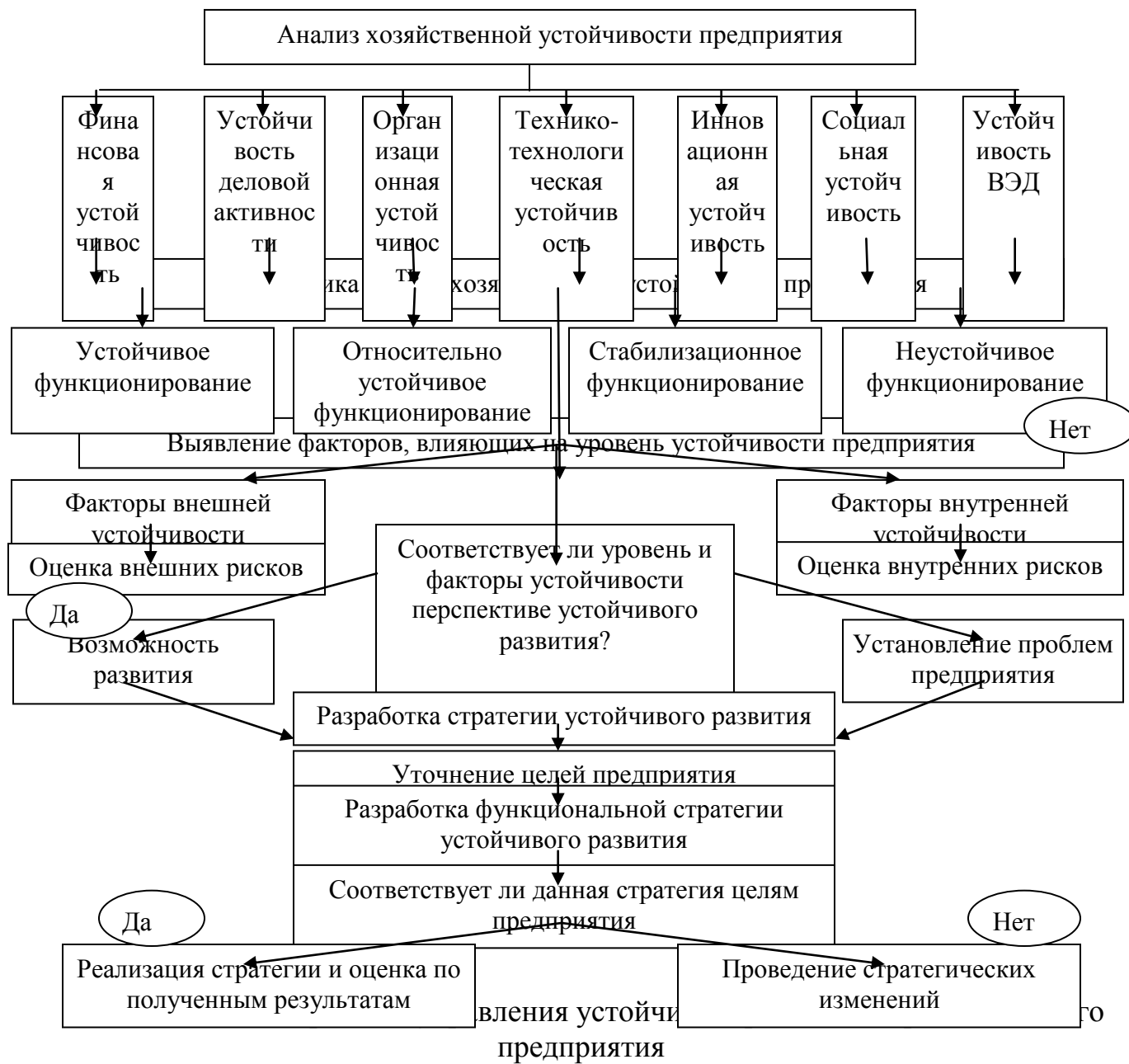
Устойчивое развитие экономики промышленного предприятия является следствием и характеристикой качества принимаемых решений. Реализация стратегии устойчивого функционирования предприятия должна происходить, прежде всего, посредством разработки стратегии его устойчивого развития.. Стратегическое управление представляется не простым многофакторным процессом исполнения различных стратегий, которые, в итоге, предполагают наличие четкой связи с генеральной стратегией развития предприятия.

Как было отмечено, основополагающим моментом в успешной деятельности предприятия является четко сформулированные цели и задачи, в стратегии развития, лежащей в основе стратегии устойчивого развития предприятия, а также методы, с помощью которых данные цели воплощаются в жизнь.

Стратегию управления устойчивым развитием, мы можем увидеть на рис. 3.1.1. и в соответствии с ним выделим основные этапы.

Начинать процесс управления устойчивого развития необходимо с определения генеральной цели развития предприятия[2]. Основной целью промышленного предприятия в условиях неопределенности внешней среды является обеспечение его устойчивого развития, что подразумевает такие общие направления, как:

- повышение хозяйственной устойчивости предприятия;
- масштабная либо ограниченная диверсификация производства;
- повышение конкурентоспособности предприятия;
- переориентация либо изменение основной специализации производства.
- повышение качества продукции;
- сокращение производственных издержек;
- организация производства новых видов продукции[3].



Далее следует первый этап – анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Данный этап очень важен для выявления основных предпосылок разработки стратегии устойчивого развития. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия предлагается подразделить на:

- анализ финансовой устойчивости;
- анализ устойчивости деловой активности;
- анализ организационной устойчивости;
- анализ технико-технологической устойчивости;
- анализ инновационной устойчивости;
- анализ устойчивости внешнеэкономической деятельности;

- анализ социальной устойчивости.

При разработке стратегии устойчивого развития немаловажно обоснование временного периода стратегии развития для отечественных предприятий, что является сложным моментом, в виду сложившихся непростых экономических условий, характеризующихся высокой неопределенностью внешней среды достаточно сложным моментом становится прогноз развития производства и повышение его устойчивого функционирования. Данный период в значительной мере зависит от финансового и экономического состояния предприятия. Поскольку управление устойчивостью направлено на совершенствование производства и раскрытие экономического потенциала предприятия, говорить об устойчивом развитии целесообразно тогда, когда для предприятия характерны:

- финансовая устойчивость;
- экономическая стабильность (предприятие характеризуется относительно стабильными экономическими показателями);
- производственная мобильность на действующих производственных мощностях и\или присутствие резервов их использования;
- наличие определенной рыночной устойчивости.

Главной первоочередной задачей формирования стратегии управления устойчивостью для отечественных предприятий становится финансово-экономическая стабилизация, которой делает возможным дальнейшее устойчивое развитие.

Учитывая достаточно высокий уровень нестабильности современной экономической ситуации в стране и высокую вероятность возникновения рисков ситуаций для промышленных предприятий, представляется, что временный период должен быть незначительным. Однако данное утверждение не означает, что предприятиям не стоит строить свои планы на более далекую экономическую перспективу.

На втором этапе предусмотрена диагностика отнесения результатов финансово-хозяйственной деятельности в одну из предлагаемых зон устойчивости:

Данный этап необходим для дальнейшего выбора общей и функциональных стратегий устойчивого развития.

Что бы повысить эффективность будущих решений, на третьем этапе проведем взаимосвязь между показателями и коэффициентами, дающими характеристику компании в результате воздействия внешних и внутренних факторов на ее устойчивость, и определим степень влияния данных на значение исследуемых показателей. Причем совокупность факторов внешней и внутренней устойчивости следует рассматривать в качестве возмущающих воздействий.

На четвертом этапе управляющему звену следует определить, главные проблемы компании и возможные пути решения этого круга проблем .

В ходе пятого этапа топ менеджерами разрабатывается стратегия предприятия, являющаяся базисом его устойчивого развития.

Шестой этап предполагает уточнение целей предприятия. Оптимальным становится так называемое «взаимоувязанное согласование», т.е. когда процесс разработки стратегии происходит во взаимодействии между высшим руководством, оперативными подразделениями плановой службой. Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности промышленного предприятия. Формирование стратегий происходит в процессе взаимодействия по вертикали. Разработка таких практических направлений, как приобретение, участие в новых проектах и совместных предприятиях, осуществляется отделом стратегического развития на высшем уровне управления предприятием.

На седьмом этапе начинается разработка функциональных стратегий. В результате проведения в соответствии с разработанной методикой оценки устойчивого развития предприятия создается основа для принятия основополагающих решений, имеющих прямую связь с формированием и осуществлением текущей корректировкой функциональных стратегий устойчивого развития промышленного предприятия под действием на него факторов внешней и внутренней среды[4].

Оперативные подразделения исполняют поставленные задачи высшего руководства и самостоятельно формируют функциональные стратегии развития и оперативные планы. Так, обычно стратегические концепции на долгосрочную перспективу разрабатываются на уровне предприятия, а среднесрочные и текущие – оперативными подразделениями (производственными отделениями)[5].

Заключительный этапом является процесс реализации стратегии, который подразумевает приведение в действие стратегии через разработку программ, подготовку бюджета и рабочие процедуры. Данный процесс может затрагивать изменения общей культуры, структуры и руководства предприятия.

Этап оценки и контроля представляют собой процесс, через который осуществляется мониторинг результатов текущей деятельности предприятия, чтобы сопоставить фактическую эффективность работы с желаемым уровнем. Несмотря на то факт, что оценка и контроль реализации стратегии являются заключительными элементами стратегии устойчивого развития предприятия, данный этап может обеспечить выявление слабых мест в ранее реализованных стратегических планах, а также дать стимул к повторению всего процесса.

В процессе формирования собственных стратегий предприятие выбирает из альтернативных конкретные стратегии, которые соответствуют обозначенным ориентирам управления, и адаптирует их применительно к собственным особенностям. Отметим, что в процессе формирования стратегии

ориентиром для предприятия является принятая исходная концепция выполнения целей.

Рассмотрев основные элементы разработанной стратегии управления устойчивым развитием промышленного предприятия, следует отметить ее универсальность.

В непростых условиях, в которых находится российская экономика в настоящее время, главной целью для предприятий становится не только не прекращение существования, но и формирование предпосылок для дальнейшего перспективного прибыльного функционирования.

В современных условиях глобализации, характеризующейся жесткой конкуренцией со стороны зарубежных производителей, отечественным предприятиям бывает достаточно сложно сориентироваться в быстро изменяющейся внешней среде и сформировать верную стратегию развития. Поэтому на основе анализа и диагностики устойчивого развития предприятий мы можем провести оценку его состояния, которая является, по мнению автора, необходимым информационным инструментарием, который позволяет разработать мероприятия для формирования и внедрения стратегии устойчивого развития предприятия. Зависимости от значений достигнутых фактически показателей устойчивости функционирования, каждому конкретному предприятию необходимо реализовать собственную уникальную стратегию устойчивого развития, способную позволить обеспечить ему устойчивого развития. Так с целью систематизации, учитывая проведенную диагностику, предлагаем разработку рекомендаций по группам предприятий для формирования ими стратегии устойчивого развития.

В соответствии с предложенной стратегией устойчивого развития, сначала необходимо определить общую стратегию устойчивого развития, которая позволит компаниям достигнуть состояния устойчивого функционирования. На втором этапе можно переходить к формированию функциональных стратегий и рекомендаций по их внедрению и осуществлению.

Стратегия роста в качестве стратегии устойчивого развития предприятия предлагается к реализации абсолютно либо относительно устойчиво функционирующим предприятиям.

Для реализации базовой стратегии устойчивого развития предприятие может сосредоточить усилия на следующем:

- усилении присутствия промышленного предприятия на рынке;
- поиске новых рынков сбыта произведенной продукции;
- выходе или расширении присутствия предприятия на внешних рынках;
- диверсификации производства и освоение новых видов выпускаемой продукции;
- повышении требований к посредникам.

Стратегия стабилизации в качестве стратегии устойчивого развития предприятия предлагается принять для реализации предприятиям, для которых наметилась тенденция перехода от неустойчивого к устойчивому функционирования, т.е. предприятиям переходной стабилизационной зоны. Данному предприятию нужно стремиться к увеличению показателя устойчивого развития, с целью перемещения из переходной зоны в следующий уровень— более высокую зону относительно устойчивого функционирования. Для реализации данной базовой стратегии предприятие может сосредоточить усилия на:

- закреплении достигнутых рыночных позиций;
- выпуске продукции за счет смены применяемых материалов и ресурсов и действующих технологий;
- проведении мероприятий по сокращению издержек и расходов;
- внедрении инновационных производств;
- повышении автоматизации и компьютеризации существующих производств.

Стратегия выживания в качестве стратегии устойчивого развития предприятия предлагается к реализации неустойчиво функционирующим предприятиям для избегания с большой долей вероятности возможного банкротства.

Предприятиям для улучшения ситуации могут быть предложены следующие мероприятия:

- проведение мониторинга зарубежных рынков с целью расширения сбыта выпускаемой продукции, расширения круга покупателей товара по причине его новизны или предпочтительности по ценам или качеству;
- комплексное изучение зарубежного рынка и адаптация производства к его требованиям;
- совершенствование мероприятий по продвижению товара на зарубежный рынок, разработка рекламной политики предприятия, ориентированной на внешние рынки;
- создания собственной инфраструктуры зарубежных продаж;
- повышения качества продукции посредством применения новых технологий, материалов, дизайнерских решений;
- создание специального подразделения в отделе ВЭД
- расширение номенклатуры производимых для поставки на зарубежные рынки товаров и услуг;
- продление жизненного цикла продукции путем ее реализации на новых рынках, характеризующихся более низким уровнем потребностей и платежеспособного спроса;
- поиск новых внешних каналов сбыта продукции;

- минимизация издержек производства и удельных затрат на единицу продукции при оптимизации размеров производства, превышающих емкость внутреннего рынка;

- использование специализированного посредника с его торгово-сбытовой сетью;

- совершенствование процедур установления обратной связи с потребителями на зарубежном рынке.

В основе стратегии устойчивого развития внешнеэкономической деятельности, нацеленной на удовлетворенность потребителей и получение выгоды, находится концептуальный подход формирования долгосрочных конкурентных преимуществ экономического субъекта за счет оптимального сочетания цены и качества производимого продукта, способности самого предприятия адекватно воспринимать процессы изменений (сигналы внешней среды), открывающие для него широкие возможности в занятии новых «ниш» (сегментов, областей, направлений) на международных (мировых) рынках товаров, работ, услуг. Данная стратегия предполагает последовательность действий и процедур, среди которых постановка целевых задач внешнеэкономической деятельности предприятия; исследование и определение целевых зарубежных рынков, разработку и реализацию стратегий позиционирования товара, направленных на удовлетворение нужд потребителей целевых рынков. Такая стратегия субъекта ВЭД нацелена не на реализацию случайных экспортных возможностей, а на систематическую плановую работу по исследованию зарубежных рынков и выбору наиболее выгодных из них. При этом основной задачей реализации стратегии является поиск наиболее выгодных для предприятия способов и условий удовлетворения потребности рынка, исходя из имеющегося внутреннего потенциала, а также формулирование направлений развития последнего в соответствии с прогнозируемыми изменениями внешней среды.

Литература

1. Макушкина, Татьяна Васильевна - *Формирование организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием: автореф... канд. экон. наук: 08.00.05 / Т. В. Макушкина. - М. - 2014*

2. Туктарова, Лилия Равильевна *Стратегия обеспечения хозяйственной устойчивости промышленного предприятия: дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л.Р. Туктарова. – С. -2012*

3. Сантович, Елена Андреевна *Формирование механизма управления реструктуризацией промышленных предприятий в условиях развития внешнеэкономической деятельности: дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е.А. Сантович. – С. -2008*

4. Лаврушин, Дмитрий Борисович *Управление устойчивым развитием предприятия: дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д.Б. Лаврушин. – С. -2011*

5.Петрищенко, Наталья Михайловна *Формирование механизма устойчивого развития предприятия: дис... канд. экон. наук : 08.00.05 /Н.М. Петрищенко. – М -2013*

References:

1. Makushkina, Tatyana Vasilievna - *Formation of the organizational and economic mechanism of management of an industrial enterprise: the author's abstract ... Cand. econ. Sciences: 08.00.05 / TV Makushkinp. - M. 2014*

2.Tuktarova, Lilia Ravilievna *Strategy of maintenance of economic stability of the industrial enterprise*

3.Santovich, Elena Andreevna *Formation of the mechanism of management by re-structuring of the industrial enterprises in the conditions of development of foreign trade activities*

4.Lavrushin, Dmitry Borisovich *Management of sustainable development of the enterprise*

5.Petrishchenko, Natalia Mihaylovna *Formation of the mechanism of sustainable development of the enterprise*