

Ячменева В.М., Лозыченко Ю.Г.

## ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ

Особенностью функционирования предприятий и организаций в условиях рыночной экономики является их постоянная взаимосвязь со всеми субъектами рынка. Организации в процессе хозяйственной деятельности регулярно вступают в прямые и косвенные взаимоотношения со своими партнерами, потребителями, контролирующими организациями и координационными центрами внутри страны и за ее пределами. Возможность длительного сотрудничества или надежность этих взаимоотношений определяется уровнем экономической устойчивости организаций, который, в свою очередь, является своеобразным индикатором воздействия внешней среды на деятельность предприятия. Достижение устойчивого экономического развития предприятий является одной из наиболее актуальных проблем текущей украинской экономики.

Исследованию экономической устойчивости предприятий в рыночной экономике посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых, таких как: Бараненко С.П., Шеметов В.В. [1], Бобров А.Л. [2], Воронкова А., Бешляга Э. [3], Герасимчук З. [4], Данилишин Б., Чинова В. [5], А.В. Козаченко [6], Р.А. Коренченко [7], Краснова Т.Т. [8] и т. д., но, несмотря на это, принципы, подходы и особенности экономической устойчивости в условиях рыночной экономики Украины изучена недостаточно.

Целью работы является обоснование принципиальных подходов по обеспечению экономической устойчивости предприятий в условиях рыночной экономики Украины. Задачами данной работы является анализ понятийного аппарата и теоретических положений, а также обоснование основных элементов обеспечения экономической устойчивости предприятия.

Работа выполнена в рамках научно исследовательской работы кафедры менеджмента Национальной академии природоохранного и курортного строительства.

Доктор экономических наук, Е. Шубравская, в своей статье «Устойчивое экономическое развитие: понятие и направление исследований», определяет устойчивость системы как ее способность нивелировать последствия осуществленного на нее влияния, сохраняя собственную целостность и структурную сбалансированность. При этом нужно особо подчеркнуть, что сохранение системой устойчивого состояния не предполагает неизменности значений ее параметров – они могут изменяться в рамках области устойчивости. Иначе говоря, состояние системы является в той или иной степени устойчивым до тех пор, пока значения ее параметров находятся в этих рамках. Последние определяют предельные способности системы к самовосстановлению, а вне их она разрушается или переходит в другое качество [10].

Устойчивость экономической системы исследуется преимущественно в связи с анализом ее равновесных состояний [2]. Область устойчивости экономической системы формируется под влиянием ее базовых характеристик, основных особенностей, характера развития и т.п. Так, чем выше исходный уровень развития системы, тем больший запас прочности она имеет. Развитие, сопровождающееся ростом системы, расширяет рамки области ее устойчивости. И наоборот – развитие, результатом которого являются уменьшение значений параметров системы и повышение степени их взаимного несоответствия, сужает рамки области устойчивости системы и тем самым снижает ее саморегуляторные возможности. Согласно этому пониманию, относительно устойчивой, то есть имеющей определенный уровень устойчивости, можно считать и деградирующую систему (до тех пор, пока значения ее параметров не вышли за рамки области устойчивости). Поскольку устойчивость – понятие относительное, то определение направления изменения последующих состояний системы происходит путем сопоставления значений ее параметров с их базовым уровнем. Количественное сопоставление состояний системы в разные моменты времени осуществляется путем определения уровней устойчивости таких состояний при помощи соответствующих ее показателей.

Н. Д. Кондратьев в своей работе «Проблемы экономической динамики» предлагает динамический подход, который предполагает исследование системы в процессе изменения ее элементов и их соотношений. Поэтому в динамике устойчивость экономической системы фактически означает ее устойчивое экономическое развитие. Его можно трактовать как последовательную смену устойчивых состояний системы, каждое из которых, по крайней мере, не хуже по сравнению с предыдущим. Нужно отметить, что требование неухудшения последующих состояний, прежде всего, касается экономических систем, имеющих достаточно высокие исходные уровни развития. Для остальных систем одним из признаков их устойчивого развития должен быть экономический рост. При этом такой рост нельзя связывать лишь с количественными изменениями. Он, как отмечалось, должен сопровождаться и повышением качественного уровня системы.

Следовательно, экономическая устойчивость, или устойчивость экономического развития, – это способность экономических систем сохранять стабильный сбалансированный рост. При этом сбалансированность должна относиться к элементам экономической системы, а также проявляться во взаимодействии системы со своими надсистемами (например, макро- и мегауровней) и с остальными системами, которые с ней контактируют, в частности – экологической и социальной. В этом определении фактически объединены трактовка устойчивости как состояния экономической системы и формулировка устойчивого развития, данная комиссией ООН.

Таким образом, сегодня понятие «устойчивости» имеет достаточно четкое сформулировано (хотя и не бесспорное) и к тому же имеет немало трактовок. Между тем понятие «экономической устойчивости» нуждается в идентификации. Следует отметить, что между понятиями «экономическая устойчивость» и «финансовая устойчивость» очень часто ставят знак равенства, что является неправильным, так как эти два понятия существенно отличаются друг от друга. Финансовая устойчивость как экономическая категория от-

ражает равновесие экономических отношений в процессе создания и использования фондов денежных средств. Она связана, прежде всего, со структурой обязательств предприятия (соотношением собственного, заемного и привлеченного капитала), что определяет степень его зависимости от кредиторов и инвесторов [7].

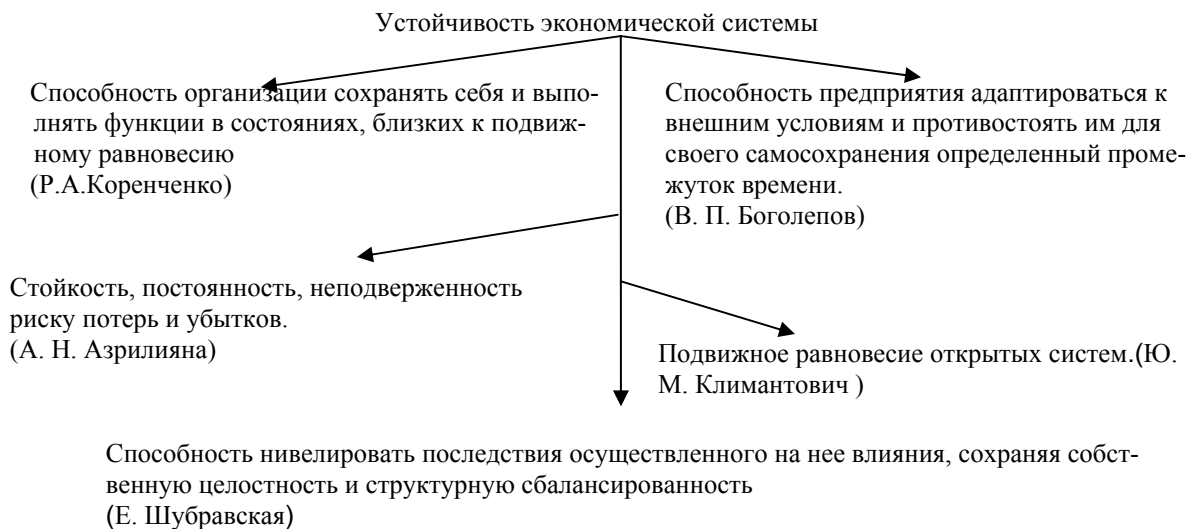


Рис. 1. Понятийный аппарат.

В общем виде финансовая устойчивость предприятия – это способность хозяйствующего субъекта функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска. Финансовая устойчивость предприятия тесно связана с перспективой его платежеспособности. Преимущество заключается в том, что анализ финансовой устойчивости дает возможность определить финансовые возможности предприятия на соответствующую перспективу.

Экономическая устойчивость – это экономическая категория, которая отражает состояние развития экономических процессов на микроуровне.

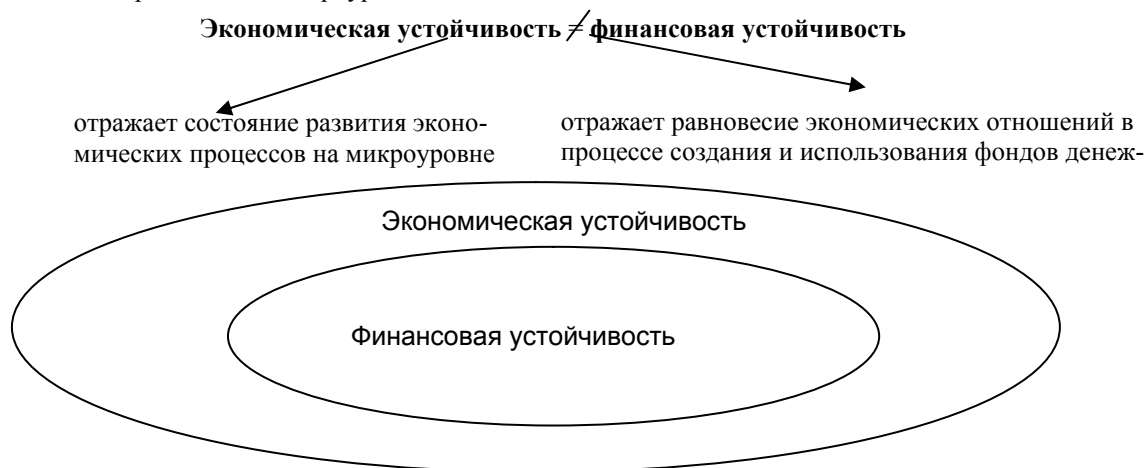


Рис. 2. Логика экономической устойчивости.

Основываясь на вышеприведенные определения, можно сказать, что понятие «экономической устойчивости» является первичным, то есть более глобальным, а «финансовая устойчивость» выступает частным случаем экономической устойчивости и является его финансовой «подпиткой» [11]. Поэтому характерными показателями финансовой устойчивости выступают классические показатели: финансовой стабильности, деловой активности, рентабельности, ликвидности, автономии и т. д. Следовательно, можно утверждать, что финансовая устойчивость является одним из элементов экономической устойчивости, но не единственным. В рамках экономической устойчивости предприятия выделяют административную, финансовую, техническую, страховую, учетную и коммерческую устойчивости, которые по своей сути являются основными функциями предприятия. Анри Файоль, в своей книге «Общее и промышленное управление», выделяет эти шесть функций, характерные для любого предприятия. В условиях рыночной экономики мы сталкиваемся в семь функций.

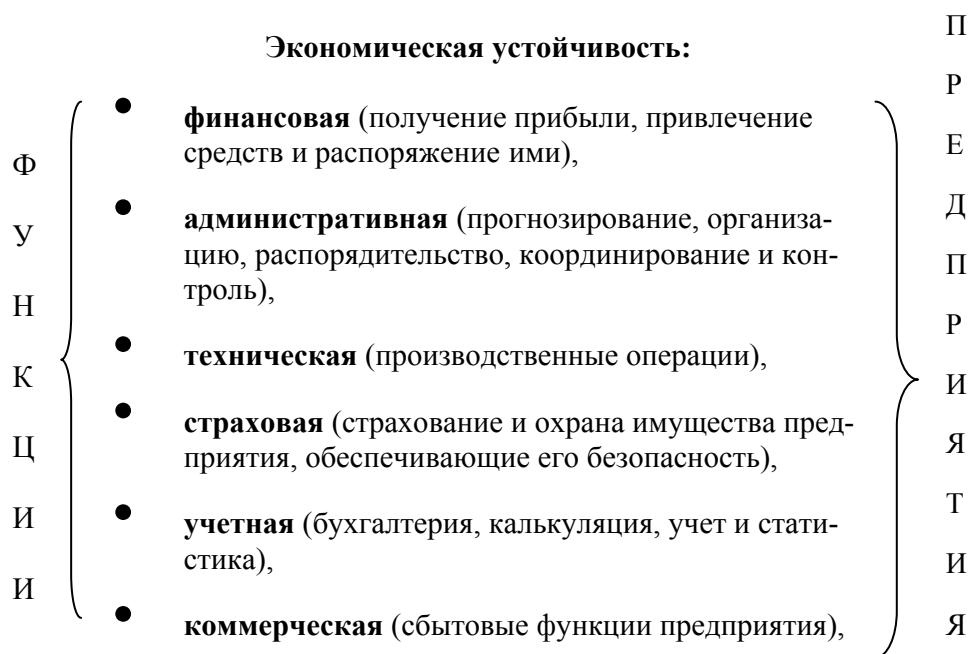


Рис.3. Функции предприятия как фактор экономической устойчивости.

Обеспечивающими факторами экономической устойчивости являются постоянно действующий мониторинг угроз внутренней и внешней среды, компенсаторные возможности предприятия и система резервирования, обеспечивающие экономическую устойчивость предприятия.

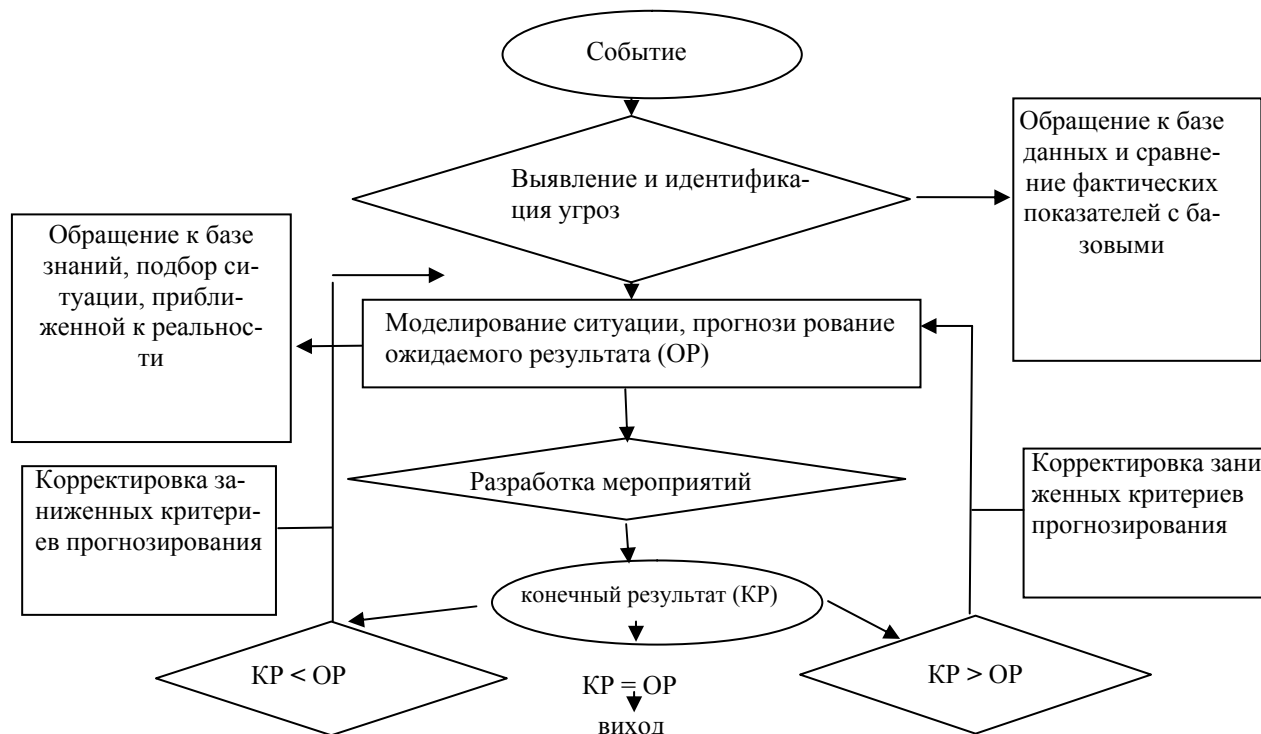
Факторы обеспечивающие экономическую устойчивость предприятия:

- Постоянно действующий мониторинг, позволяющий выявлять и анализ факторы внешней среды, в виде событий, угроз и рисков;
- Система прогнозирования, включающая в себя инструменты, методы и модели прогнозирования;
- Система резервирования, выявляет резервы обеспечивающие экономическую устойчивость предприятия на разных уровнях.

Следствием изменения сфер и способов государственного регулирования деятельности предприятий является значительное усиление влияния факторов или угроз внешней среды, превращение его в главный фактор, обуславливающий стратегию и деловую политику предприятий. При этом под угрозой следует понимать такие изменения во внешней или внутренней среде, которые приводят к нежелательным изменениям экономической устойчивости предприятия. Последствия воздействия факторов внешней среды на деятельность предприятия и на экономическую устойчивость могут носить различный характер. Весомым является мониторинг угроз, который позволяет спрогнозировать прямое и косвенное воздействие, контролируемое и неконтролируемое воздействие, воздействия общего и частного характера, реально осуществляемое воздействие и потенциально возможное воздействие, целенаправленное воздействие конкретного элемента внешней среды и воздействия стихийного характера, являющееся результатом случайных процессов или закономерным явлением во внешней среде. Своевременное выявление и идентификация угроз внешней среды позволит предприятию, используя свои возможности, противостоять угрозам внешней среды. Угрозу может представлять некое событие или обстоятельство, происходящее во внешней среде и отличное от критериев показателей. Следует отметить, что уже на этом этапе действует система прогнозирования (представляющая собой процесс проецирования управленческого решения во времени и пространстве), так как при изучении тех или иных событий, происходящих во внешней среде, менеджеры предприятия используют один из инструментов прогнозирования, называемый методом «слабых сигналов». С помощью этого инструмента можно выявить возможность воздействия этих событий на экономическую устойчивость предприятия в будущем (ближайшем или отдаленном), то есть превращение их в угрозы, или наоборот, в стратегические возможности внешней среды.

Предварительная оценка последствий внешних и внутренних угроз экономической устойчивости предприятия возможна при использовании прогнозирования. Следует отметить, что от выбранных инструментов прогнозирования зависит точность прогноза, а следовательно, и точность ожидаемого результата. В результате прогнозирования, руководство предприятия получает сценарий возможного развития ситуации по состоянию субъекта – вероятностное суждение о возможном ожидаемом результате (см. рис. 4). Такой прогноз является обоснованием принятия управленческого решения по формированию стратегии развития предприятия. От погрешностей прогноза зависит насколько принимаемое решение будет верным и эффективным. При прогнозировании воздействия угроз на экономическую устойчивость предприятия наиболее приемлемыми можно считать качественный и количественный виды прогноза, которые предполагают описание и числовые характеристики будущей ситуации соответственно. Сюда относятся интуитивные (экс-

пертные методы, аналитический метод, построение сценариев и др.) и формализованные (моделирование, экстраполяция, прогнозы на основе темпов роста и др.) методы прогнозирования [13].



**Рис. 4.** Процесс принятия управленческого решения.

Методы вероятностного прогнозирования, а также моделирования ситуаций дают возможность менеджерам предприятия спрогнозировать развитие угроз, вероятность риска, последствия угроз и, что самое важное, ожидаемый результат. После получения отрицательного результата по прогнозу о состоянии предприятия, то есть о негативных последствиях воздействию угроз на экономическую устойчивость предприятия, менеджеры решают, какие компенсаторные возможности предприятия следует использовать, чтобы противостоять угрозам внешней среды.

Одним из вариантов компенсаторных возможностей предприятия являются резервы предприятия, которые, в свою очередь, являются обеспечивающим фактором экономической устойчивости. Функция накопления ресурсов про запас, в резерве на случай надобности представляет систему резервирования на предприятии. Эта система позволяет определить какие резервы предприятию необходимо задействовать, чтобы противостоять угрозам. Это могут быть материальные, финансовые, кадровые резервы, резервы производства, природные, нематериальные, осязаемые и неосязаемые резервы и т.д. При этом следует помнить, что перед менеджерами стоит задача определения не только того, какие резервы нужны, но и в каком количестве.

### ВЫВОДЫ

Таким образом, своевременное выявление и идентификация угроз, определение достаточности соответствующих резервов, предоставляющих возможность противостоять угрозам и направленных на обеспечение экономической устойчивости предприятия, позволяет менеджерам принимать управленческое решение по разработке стратегии развития предприятия. Стратегия развития предприятия напрямую связана с ожидаемым результатом. В случае, если ожидаемый результат, полученный на основе прогноза, хуже фактического результата, необходимо пересмотреть инструменты прогнозирования: возможны большие погрешности. В случае, когда результат прогнозирования лучше, чем фактический, рекомендуется изменить внутренние стандарты предприятия, чтобы ожидаемый результат соответствовал фактическому.

Практическая реализация проанализированной теории имеет свои особенности: наличие условий реализации, информационная обеспеченность, поддержка системы управления как на макроуровне, так и на микроуровне.

В связи с развитием рыночных отношений в Украине возникает необходимость рассматривать экономическую устойчивость предприятия в более широком значении этого понятия. На сегодняшний день, кроме финансовой, в рамках экономической устойчивости предприятия можно выделить административную, финансовую, техническую, страховую, учетную, коммерческую и инновационную составляющие, которые по сути являются основными функциями предприятия.

**Источники и литература**

1. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. – М.: ЗАО Ценрополиграф, 2004 – 493 с.
2. Бобров А.Л. Эколого-экономическая устойчивость регионов России. – М.: Наука, 1999. – 92 с.
3. Воронкова А., Бешляга Э. Формирование внешней среды и конкурентоспособность предприятия // Бизнес-информ. – 1999. – № 5-6. – С. 108-109.
4. Герасимчук З. Комплексная оценка уровня устойчивого развития регионов Украины // Экономика Украины. – 2002. – № 2. – С. 34-42.
5. Данилишин Б., Чижова В. Научно-инновационное обеспечение устойчивого экономического развития Украины // Экономика Украины. – 2004. – № 3. – С. 4-11.
6. Козаченко Г.В., Пономарев В.П., Ляшенко О.М. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
7. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 286 с.
8. Краснова Т.Т. Экономическая устойчивость региона: теоретические вопросы и практические исследования: Монография. – Красноярск: КГТУ, 1999. – 248 с.
9. Стоян А. Духовно-экологический менеджмент в социальной и экономической сферах устойчивого развития // Экономика Украины. – 2003 – № 3.
10. Шубравская Е. Устойчивое экономическое развитие: понятие и направление исследований // Экономика Украины. – 2005. – № 1. – С. 36-42.
11. Ячменева В.М. Концепция экономической устойчивости предприятий // Культура народов Причерноморья.
12. Полтерович В.М. Экономическое равновесие и хозяйственный механизм. М.: 1990. – 394 с.
13. Климантович Ю.М. Без формул о синергетике. – Минск: Высшая Школа, 1985. – 231 с.

**Ячменьов Є.Ф. Антонов А.В.****РОЗРОБКА СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ І КОНТРОЛЮ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Актуальність. З переходом нашої держави від планово-адміністративної економіки до ринкової вітчизняні підприємства в процесі здійснення своєї виробничої і комерційної діяльності стикаються з постійно посилюючою конкуренцією, стрімким розвитком технологій, диверсифікацією бізнесу і іншими чинниками, які впливають на ефективність їх діяльності. Надані аспекти розвитку сучасної економіки вимагають від менеджерів прийняття й впровадження ефективних управлінських рішень. Управлінське рішення завжди спрямовано на досягнення конкретних цілей, і тому важливе не тільки прийняття, але і впровадження управлінського рішення, і завдяки цьому досягнення бажаного результату. Таким чином, в конкурентному середовищі ринкових відносин система виконання і контролю прийняття і реалізації управлінських рішень є гарантією успішної діяльності організації, а її розробка і впровадження доцільно на сьогодні.

Аналіз існуючих публікацій. Проблемі виконання і контролю прийняття і реалізації управлінських рішень присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Крулькевич М.І., Курдюмов І.А. [4], Великий О [3], Клейнер Р., Андрійчук В. [8], Бауер Л., Черкасов В.В., Балдін К.В. [2], Воробйов С.Н., Уткін В.Б., Киоррінг В.І., Літвак Б.Г. [5], Фатхутдінов Р.А. [11], Андрейчиков А.В. [1], Смірнов Е.А. [10] і багатьох інших. Але, не зважаючи на різноманіття наукових робіт, які торкаються даної проблеми, не запропоновано системи виконання, контролю, прийняття і реалізації управлінських рішень, відсутні параметри системи.

Метою роботи є формування системи виконання, контролю, прийняття і реалізації управлінських рішень, визначення параметрів системи. Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні завдання: визначити етапи процесу формування і реалізації управлінських рішень; визначити параметри контролю за прийняттям і реалізацією управлінських рішень; сформувати центри відповідальності.

Постановка проблеми. Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору і узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети [11].

С. Мосов і О. Рублюк виділяють ряд принципів, які є базовими для формування та реалізації управлінських рішень [7]: реальності, своєчасності рішення, реалізуємості, системності, регуляризації.

Відомим фахівцем у сфері державного управління Р. Райтом запропоновано шість стадій формування управлінського рішення [12], виглядають вони відповідно таким чином: розпізнати і визначити проблему і необхідність рішення; встановити критерії рішення; визначити пріоритети, значення і обмеження критеріїв; зібрати необхідну інформацію і факти; розробити і оцінити альтернативні варіанти; вибрати найкращу альтернативу.

Відомі американські фахівці з менеджменту М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедуорі вважають, що процес формування управлінського рішення повинен складатися з п'яти етапів [13]: дослідження проблеми; формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення; пошук альтернатив; оцінка альтернатив; кінцевий вибір. Але Р. Райт, М. Альберт і М.Х. Мескон в своїх моделях відображають тільки початковий етап прийняття і реалізації управлінських рішень, вони не зачіпають «втілення рішення в життя», процес