

**К.О. Іванчук, аспір.***Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського***СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА***(Представлено д.е.н., проф. Фроловою Л.В.)*

*Забезпечення керованого руху підприємства від одного атрактора до іншого зі збереженням зони стійкого простору вимагає формування системи управління стійким економічним розвитком підприємства, що має за мету створення ефективного практичного інструментарію управління стійким економічним розвитком шляхом розробки ґрунтового науково-теоретичного базису. Доведено необхідність здійснення управління стійким економічним розвитком на основі інтегрованого підходу нового типу, що враховує відмінності цілей, принципів, умов ухвалення рішень на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях. Запропоновано і обґрунтовано здійснення управління розвитком підприємства з позицій стійкості на оперативному рівні переважно з використанням принципів процесного підходу; тактична платформа управління має бути сформована на основі функціонально-домінантного підходу; стратегічний вимір системи управління стійким розвитком має розглядатися крізь призму системного підходу.*

*Ефективна реалізація інтегрованого управлінського підходу вимагає дотримання низки принципів, які інтерпретуються автором з позицій елементного розвитку окремих підсистем підприємства та з позицій комплексно-узагальнюючого аспекту, що відображує єдність і цілісність системи управління стійким економічним розвитком. Виділено функції управління стійким економічним розвитком підприємства, що охоплюють блок загальних функцій та блок специфічних функцій, серед яких визначені гомеостатична, адаптивна та резистентна функції системи управління стійким розвитком.*

*Узагальненням зазначених теоретичних даних слугує система концептуальних положень управління стійким економічним розвитком. Відповідно до зазначених концептуальних положень, система управління стійким розвитком змістовно наповнює науково-теоретичне та методичне ядра, що виконують роль координуючих елементів між формуванням інших ядер концептуальної схеми – аналітичного та емпіричного, наповнення яких має відтворювати практичний інструментарій реалізації науково-теоретичного базису.*

**Ключові слова:** *система управління; стійкий економічний розвиток; інтегрований підхід до управління; принципи управління стійким розвитком; функції управління стійким розвитком.*

**Постановка проблеми.** Іманентність розвитку передбачає те, що зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, які зумовлюють якісний стрибок, носять імовірнісний характер. Виходячи зі стохастичності процесів розвитку, підприємство як складна економічна система не може містити вбудовані стабілізатори діяльності, які б адекватно реагували на виникнення шоків або латентних імпульсів до зміни в загальній системі управління підприємством або його окремих підсистемах. Отже, розвиток підприємства є наслідком змін, що виникають. Це дозволяє стверджувати, що система певною мірою може змінюватися без зовнішнього втручання, що в перспективі призведе до некерованого розвитку, властивостями якого буде хаотична зміна власного вектора й траєкторії, а результатом стане руйнація системи. Відповідно до цього забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства (в тому числі торговельного) можливе лише за умов формування й впровадження ефективної системи управління розвитком із позицій стійкості, що на сьогодні не знайшло комплексного відображення в економічній науковій літературі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми та засади розробки системи управління підприємством в цілому розглядають такі вчені, як Г.В. Воронцова, А.К. Зайцев, А.В. Ігнат'єва, М.М. Максимцова та ін. Окремі елементи системи управління розвитком підприємств знайшли своє відображення в наукових працях О.О. Шубіна, О.С. Кравченко, О.Ю. Гусевої, А.О. Босак, Б.І. Холод, О.М. Зборовської. Однак актуальним залишається формування цілісного образу системи управління стійким економічним розвитком підприємства, що має стати фундаментальним базисом управління пр © К.О. Іванчук, 2015 і інтегративного управління взаємозв'язку підприємства з зовнішніми і внутрішніми атракторами розвитку.

**Мета статті** полягає у науковому обґрунтуванні системи управління розвитком торговельних підприємств на засадах стійкості.

**Викладення основного матеріалу.** Система управління стійким економічним розвитком розкривається через логічний взаємозв'язок таких базових положень, як визначення підходу або комплексу підходів до управління розвитком, сутності керуючої та керованої підсистем управління, функцій, принципів, методів та критеріїв ефективності.

Об'єктом управління стійким економічним розвитком торговельного підприємства (керованою системою) є процеси вибору вектора та траєкторії розвитку, а також механізми визначення меж стійкого простору та забезпечення розвитку в цих межах.

Вибір та обґрунтування підходу до управління розвитком торговельного підприємства з позиції стійкості є відправною точкою при визначенні всіх ланок системи управління.

Сучасна економічна наука здебільшого спирається на такі основні підходи до управління підприємством та його підсистемами: процесний, системний, комплексний, ситуаційний, функціональний тощо. Однак ускладнення економічних відносин та умов господарювання передбачають зміну традиційних підходів на нові, нетипові. Теперішні умови господарювання вимагають від підприємств обґрунтування ефективної стратегії, розробки плану тактичних дій щодо реалізації стратегії та результативного оперативного управління. Згідно з цим досить важко розробити ефективну систему управління на засадах якогось одного управлінського підходу.

Тому ми пропонуємо управління стійким економічним розвитком торговельного підприємства здійснювати на основі інтегрованого підходу, який є комбінацією декількох управлінських підходів на різних рівнях управління, що зумовлено відмінністю цілей, задач, методів та інструментів ухвалення управлінських рішень на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

Керуючись синтетично-аналітичним критерієм, для мети дослідження доцільно детальніше розглянути системний, функціонально-домінантний та процесний підходи, що дозволить виявити ті елементні характеристики, які можливо синтезувати в комплексний управлінський підхід нового типу.

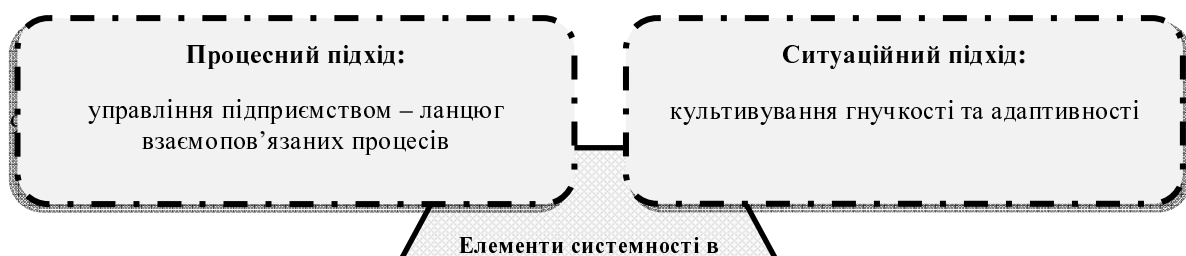
Розглядаючи підприємство як надскладну імовірнісну відкриту систему, тобто «сукупність елементів, що знаходяться в структурному взаємозв'язку один із одним і утворюють певну цілісність» [6, с. 18], та зважаючи на мінливість зовнішніх та внутрішніх імпульсів, взагалі важко казати про стратегічний аспект управління стійким економічним розвитком. Однак стратегічним параметром у цьому контексті є вибір вектора та траєкторії розвитку з позиції стійкості, що зумовлює напрями діяльності торговельного підприємства, оскільки для того, щоб здійснити перехід до якісного стану, який сприятиме підвищенню гнучкості, адаптивності та загальної ефективності діяльності підприємства, комплекс необхідних змін має бути розроблено на стратегічному рівні управління.

На наш погляд, формування стратегічної платформи ефективного управління стійким економічним розвитком торговельного підприємства має спиратися на засади системного підходу.

Наша позиція ґрунтується на тому, що класичні підходи до управління (процесний, ситуаційний, комплексний, функціональний) у будь-якому разі містять елементи системності [11, с. 50 ], що дозволяє казати про можливість цілісного стратегічного управління розвитком з використанням системного підходу (рис. 1).

Ефективність застосування системного підходу при управлінні стратегічною платформою забезпечення стійкого економічного розвитку визначається такими його основними аспектами [1, с. 41]:

- системно-елементний або системно-комплексний, що полягає у виявленні елементів-складових даної системи;
- системно-структурний, який полягає у з'ясуванні внутрішніх зв'язків і залежностей між елементами цієї системи, що дає змогу отримати уявлення про внутрішню організацію (будову) досліджуваної системи;
- системно-функціональний, що потребує виявлення функцій, для виконання яких створені й існують відповідні системи;
- системно-цільовий, що означає необхідність наукового визначення цілей і підцілей системи, їх взаємозв'язків між собою;
- системно-ресурсний, що полягає в ретельному виявленні ресурсів, потрібних для функціонування системи;
- системно-інтеграційний, що полягає у визначенні сукупності якісних властивостей системи, що забезпечують її цілісність і особливість;
- системно-комунікаційний, що означає необхідність виявлення зовнішніх зв'язків даної системи з іншими, тобто, її зв'язків із навколишнім середовищем;
- системно-історичний, що дозволяє з'ясувати умови в часі, які вплинули на виникнення досліджуваної системи, пройдені нею етапи, сучасний стан, а також можливі перспективи розвитку.



*Рис. 1. Елементи системності в підходах до управління підприємством*

Таким чином, формування стратегічної платформи системи управління стійким економічним розвитком на основі системного підходу дозволить враховувати послідовність стадій життєвого циклу підприємства при виборі вектора та траєкторії розвитку й одержувати мультиплікативний ефект від розвитку окремих підсистем та інтегрованої системи.

Слід звернути увагу на те, що особливістю підприємства як і будь-якої іншої системи є коеволюція – неоднорідність розвитку окремих елементів системи (підсистем). Тактичне управління є практичним інструментом стратегічного управління [3], тому при формуванні тактичної платформи системи управління стійким економічним розвитком має бути застосований такий управлінський підхід, який би дозволяв здійснювати ефективне управління як цілісною системою, так і окремими її складовими елементами.

На наш погляд, найбільш прийнятним підходом до управління стійким економічним розвитком торговельного підприємства на тактичному рівні є функціонально-домінантний підхід, який передбачає виокремлення в діяльності підприємства певних блоків відповідно до функцій, що виконуються, один з яких визначається як домінуючий, а інші – субдомінантними. В цьому контексті управління функціонально-домінантним блоком є базисом для розробки генеральної стратегії, в якій окремі стратегії субдомінантних блоків є надбудовами, підпорядкованими стратегії домінуючого блоку і спрямованими на її ефективну реалізацію при забезпеченні комплексної ефективності діяльності підприємства.

Застосування функціонально-домінантного підходу до управління стійким економічним розвитком на тактичному рівні дозволить забезпечити динамічну стійкість підсистем підприємства та зумовить необхідні зміни в цілісній системі для зміни якісного стану відповідно до обраного вектора й траєкторії в межах стійкого простору.

Забезпечити ефективність управління стійким економічним розвитком на стратегічному та тактичному рівнях неможливо без формування оперативної платформи системи управління розвитком із позицій стійкості, оскільки комплекс перманентних управлінських рішень та короткострокових змін утворює базис для «якісного стрибка» та визначає межі стійкого простору. Тож підхід до управління стійким розвитком на оперативному рівні має конкретизувати та деталізувати підходи стратегічної та тактичної платформ.

Оперативне управління стійким економічним розвитком, на наш погляд, має здійснюватися із застосуванням процесного підходу, оскільки він, з одного боку, дозволяє розглядати підприємство як систему при тому, що передбачає декомпозицію загальних бізнес-процесів на локальні, більш конкретні, а з іншого – деталізує більш агрегований функціонально-домінантний підхід тактичної платформи. Ключовим поняттям процесного підходу є процес, сутність якого більшістю науковців [2, 5, 12, 13, 14] визначається як систематизований набір повторюваних дій (операцій), що перетворюють початкові ресурси в кінцевий продукт (послугу) відповідно до завчасно встановлених правил. Л.В. Фролова та О.С. Кравченко [10, с. 42] уточнюють, що в практиці управління сьогодення більш прийнятно оперувати терміном «бізнес-процес», характерною особливістю якого є спрямованість на створення певної цінності.

Підхід до управління з позицій процесу дозволяє системно пов'язати між собою функціональні напрями в діяльності підприємства, побудувати прозорі й зрозумілі схеми реалізації управлінських завдань, оцінити й оптимізувати використовувані ресурси [7]. Переваги процесного підходу до

управління підприємством, зокрема його розвитком, полягають у безперервності управління окремими процесами, орієнтації на кінцевий результат, виділенні зон відповідальності [8]. Процесний підхід до оперативного управління стійким економічним розвитком спрямований на забезпечення оптимальності та раціональності виконання бізнес-процесів, синхронізації та гармонізації їх у часі й просторі. Управління окремими бізнес-процесами дозволяє проводити моніторинг за дотриманням визначеної траєкторії розвитку та вчасно ідентифікувати імпульси виходу за межі стійкого простору, що може бути викликано порушеннями у безпосередньому виконанні бізнес-процесів або появою зовнішніх збудників втрати рівноважного стану. Запропонований інтегрований підхід до управління стійким економічним розвитком підприємства наведено на рисунку 2.



Рис. 2. Інтегрований підхід до управління стійким економічним розвитком підприємства

Досягнення керованості системою управління стійким економічним розвитком підприємства задля забезпечення її ефективності вимагає визначення загальних принципів управління на основі специфічних особливостей процесів стійкого розвитку. В межах запропонованого інтегрованого підходу, ми вважаємо, що принципи управління стійким розвитком ґрунтуються на єдності принципів системного, функціонально-домінантного та процесного підходів. Тож, ефективне управління стійким економічним розвитком ґрунтується на таких принципах:

- принцип цілеспрямованості, згідно з яким забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства, з одного боку, є самоціллю, а з іншого – координує та інтегрує досягнення цілей підприємства на всіх рівнях;
- принцип цілісності, відповідно до якого система розглядається як єдине ціле та як підсистема вищого системного порядку;
- принцип послідовності, що визначає процес управління як послідовний процес реалізації певних дій, спрямованих на досягнення визначеної мети;
- принцип гнучкості та адаптивності, що передбачає коректування планів та перманентне впровадження стратегічних змін відповідно до вимог ринкового середовища з метою цілеспрямованого руху по обраній траєкторії розвитку;
- принцип багатоваріантності, сутність якого полягає у розробці поліваріантних сценаріїв управління розвитком підприємства з позицій стійкості для вибору найбільш прийняттого вектора й траєкторії розвитку з урахуванням імовірнісного настання подій;
- принцип формалізації виходить з того, що зв'язки між основними елементами системи управління розвитком мають бути формалізовані для визначення ефективності управління;
- принцип збалансованості, згідно з яким в межах стійкого простору досягається баланс між витратами наявних ресурсів та досягненням відповідних результатів у системі «ресурси–витрати–результати» з метою забезпечення можливості зміни якісного стану та збереження динамічної стійкості;
- принцип ієрархії та гетерархії передбачає побудову ієрархічних зв'язків та таких, що перетинаються, між підсистемами управління стійким економічним розвитком;
- принцип коеволюції, який ґрунтується на тому, що окремі підсистеми підприємства розвиваються неоднорідно, однак розвиток однієї підсистеми прямо чи опосередковано спричиняє розвиток інших.

Визначені принципи уточнюють і деталізують один одного, що забезпечує ефективність системи управління стійким економічним розвитком.

Складність та багатоаспектність управління стійким економічним розвитком торговельного підприємства зумовлює необхідність ідентифікації функцій управління розвитком.

Г.В. Осовська визначає функції управління як відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що забезпечують управлінську дію, основними з яких є: планування, організація, мотивація, контроль [4, с. 221].

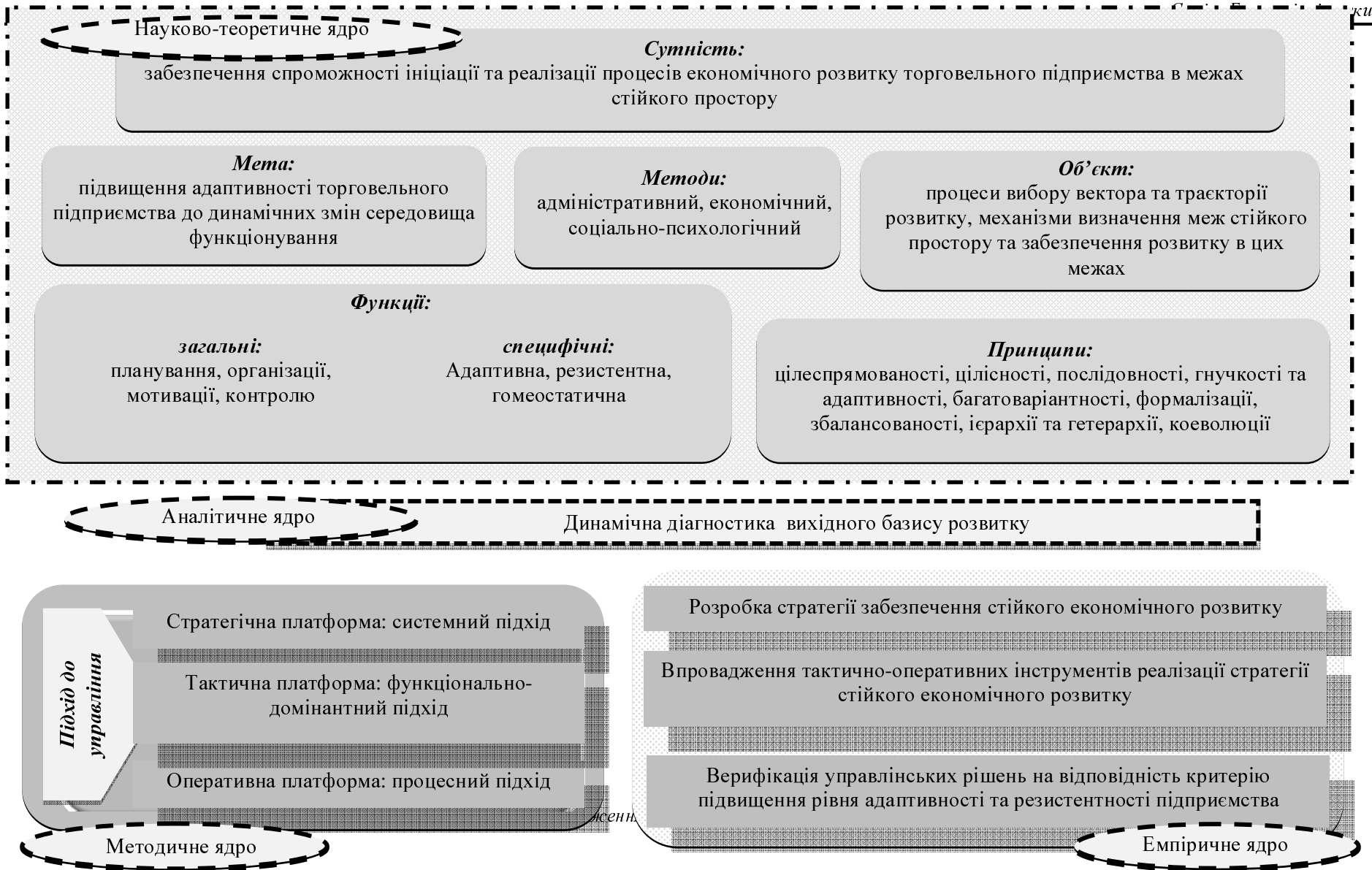
За своєю сутністю функції мають, з одного боку, загальноуправлінську основу і спрямованість, а з іншого – специфіку і цілком визначені особливості, пов'язані з об'єктом управління [9, с. 149]. Розглядаючи систему управління розвитком як цілісну систему, яка координує функціонування всіх підсистем нижчого рівня, можемо казати, що в цьому контексті доцільно розглядати загальні функції управління та специфічні.

Сутність планування як загальної функції управління стійким економічним розвитком полягає в обґрунтуванні цілей розвитку, відповідно до яких буде визначено бажаний вектор та траєкторію розвитку, методів досягнення визначених цілей, а також забезпеченні гнучкості та адаптивності підприємства до змін.

Функція організації передбачає гармонізацію взаємодії між окремими підсистемами підприємства у просторі й часі на принципах ієрархії та гетерархії з метою збереження підприємством рівноважного стану в момент руху по визначеній траєкторії розвитку.

Мотиваційна функція в контексті управління стійким економічним розвитком підприємства полягає у створенні та застосуванні стимулів до саморозвитку працівників підприємства, зменшенні їхнього опору об'єктивним змінам в управлінні.

Функція контролю посідає одне з провідних місць серед функцій управління стійким економічним розвитком, оскільки сутність її полягає у перманентній діагностиці дотримання підприємством запланованої траєкторії розвитку та моніторингу збудників з метою недопущення втрати рівноважного стану.



Виходячи з сутності стійкого розвитку підприємства ми виділяємо такі специфічні функції управління стійким економічним розвитком:

- адаптивна, передбачає, що розвиток підприємства незалежно від його вектора й траєкторії має призводити до такого якісного стану підприємства, характеристикою якого було б підвищення рівня адаптивності до умов господарювання;

- гомеостатична, спрямована на підтримку динамічної рівноваги, яка розкривається у тому, що процеси розвитку підприємства не повинні входити у явне протиріччя з концепцією стійкості, а у разі виходу підприємства за прийнятні межі стійкості зумовлює швидке повернення до рівноважного стану;

- резистентна, яка проявляється в опорі спорадичним збудникам втрати рівноважного стану, адаптація до яких є недоцільною.

Ефективне управління стійким економічним розвитком торговельного підприємства засновано на єдності застосування економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління. Комплексне впровадження в практику управління підприємством визначених груп методів сприятиме реалізації стратегії економічного розвитку з позицій стійкості на основі економічних методів; дотриманню принципу ієрархії та гетерархії підприємства за допомогою адміністративних методів; забезпеченню сприятливого психологічного клімату та формуванню передумов до саморозвитку працівників як ключового компонента інтелектуалізації управління стійким економічним розвитком.

Загальну схему базових концептуальних положень управління стійким економічним розвитком торговельних підприємств наведено на рисунку 3.

Надана схема концептуальних положень визначає те, що система управління стійким розвитком змістовно наповнює науково-теоретичне та методичне ядра, які виконують роль координуючих елементів між формуванням інших ядер концептуальної схеми – аналітичного та емпіричного, наповнення яких має відтворювати практичний інструментарій реалізації науково-теоретичного базису.

**Висновки і пропозиції.** Процеси забезпечення економічного розвитку в межах стійкого простору за своєю природою є комплексними, тобто такими, що цілісно охоплюють усі процеси й підсистеми підприємства. Сукупність змін, які формують передумови до зміни підприємством свого якісного стану, зумовлюють неоднорідність розвитку окремих підсистем підприємства не лише в часі, але й за вектором. Запропонована система управління стійким економічним розвитком торговельного підприємства дозволяє врахувати багатоаспектність процесів розвитку, однак ефективна її реалізація в практиці господарювання сучасних підприємств передбачає необхідність розробки відповідного методичного підходу до забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства.

#### Список використаної літератури:

1. Босак А.О. Передумови формування системного підходу до менеджменту / А.О. Босак, Б.Р. Рогальський, А.В. Босак // Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка» / Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 38–47.
2. Кутелев П.В. Технология реинжиниринга : учеб. пособие / П.В. Кутелев, И.В. Мишура. – М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2003. – 176 с.
3. Новікова І.В. Організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств зв'язку / І.В. Новікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/EMB/2012\\_1/novikova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/EMB/2012_1/novikova.pdf).
4. Осовська Г.В. Основи менеджменту : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – 3-тє вид., перер. і доп. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
5. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М.Робсон, Ф.Уллах ; пер. с англ. – М. : Аудит; ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
6. Сидоренко В.Н. Системная динамика / В.Н. Сидоренко. – М. : Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 1998. – 205 с.
7. Сокур С. Как строить систему управления: прагматичный поход / С.Сокур, О.Коваленко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/ims/ims100.html>.
8. Філіна С.В. Порівняльна характеристика основних підходів до управління / С.В. Філіна [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://viem.edu.ua/konf2/art.php?id=1105>.
9. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія / Л.В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2004. – 261 с.
10. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия : учебник / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. – К. : Центр учеб. л-ры, 2012. – 384 с.
11. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислового підприємства / Б.І. Холод, О.М. Зборовська // Академічний огляд. – 2010. – № 1 (32). – С. 48–54.
12. Davenport T.H. Business innovation, Reengineering Work Through Information Technology / T.H. Davenport. – Boston, VF : Harvard Business School Press, 1993. – 285 p.

13. *Hammer M. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M.Hammer, J.Champy.* – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 185 p.
14. *Jacobson I. The object Advantage: Business Process Reengineering with Object Technology / I.Jacobson, M.Ericson, A.Jacobson.* – New York : Addison-Wesley Publishing, 1995.

ІВАНЧУК Катерина Олександрівна – аспірант кафедри економіки підприємства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

Наукові інтереси:

- управління стійким розвитком підприємства;
- вартісно-орієнтоване управління.

Тел.: (066)623–80–66.

E-mail: Katerina.ivanchuk@gmail.com.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2014.