



Вадим ХМЕЛЬНИЦКИЙ

*инженер по расчетам и режимам филиала  
«Пинские электрические сети»  
РУП «Брестэнерго»,  
магистр экономики и управления*

УДК 338:658

## Стратегия устойчивого развития промышленных и сельскохозяйственных предприятий как важнейший фактор эффективного функционирования

### Введение

Современная экономическая ситуация характеризуется непредсказуемостью и большим количеством факторов, влияющих на ее развитие. В нестабильных условиях у предприятий возникают проблемы не только с удержанием высоких технико-экономических показателей, но и с возможностью оставаться на рынке. Смена долгосрочной стратегии и поиск механизма устойчивого развития становятся единственной возможностью избежать незапланированных результатов работы [1, 2].

### Основная часть

Понятие «устойчивое развитие» появилось после длительного бесконфликтного периода взаимоотношения человека с природой, когда возникают необратимые изменения биосферы: смена климата, рост природных катаклизмов, прекращение восстановления ресурсов в их первоначальном виде. Пересмотр стратегии, определение взаимоотношения и ответственности объектов хозяйствования с экологией обрели особую актуальность для современного общества.

В издании «Наше общее будущее» представлено классическое определение устойчивого развития, подразумевающее тесную взаимосвязь экономики и экологии, необходимость снижения нагрузки на природу, восстановление биосферы [3, 4]. Дальнейшие исследования расширили это понятие, которое вышло за рамки системы «экология–экономика». Устойчивое развитие получило сложную структуру, предполагающую взаимодействие, как минимум, 3-х составляющих – экономической, экологической и социальной.

Усовершенствованная концепция сближает понятия устойчивости, конкурентоспособности, социальной и экономической безопасности, позволяет интегрировать их в единую систему при стратегическом планировании. Для упрощения сложной системы благоразумно использовать категорию «устойчивость развития относительно поставленных целей», а в качестве модели применять «дерево целей».

Стратегические цели разделяются на задачи более низкого уровня, при этом достижение последних считается необходимым и достаточным условием для успешной реализации верхнего уровня. Для построения иерархии следует реализовать перечисленные далее этапы.

1. Подбор оптимального уровня вложенности «дерева целей». Детализация иерархии влияет на прогнозируемость и точность системы.

2. Определение миссии, целей, задач и показателей каждого уровня иерархии. Вертикальная и горизонтальная принадлежность элементов в общей системе.

3. Интерпретация и графическое представление системы. Рассмотрение не только экономических показателей, но и логичности выведенной иерархии.

Идеальное «дерево целей» должно состоять из 4-х уровней. На первом формируется проблема, которая выражена в конечном результате. Второй уровень включает составляющие понятия «устойчивое развитие», куда входят экономическая, экологическая и социальная сферы деятельности человечества. Третий связывается с детализацией более широких понятий, а четвертый уровень вносит корректировку относительно специфики отрасли.

Разработка позволяет рассмотреть задачу в деталях, найти сильные и слабые стороны даже на интуитивном уровне, что определяет проблемные моменты и действенные решения за небольшой промежуток времени. Стоит отметить, что представленные уровни во многом стандартизированы, могут применяться для различных отраслей и сфер деятельности.

Трудности построения иерархического дерева заключаются в выделении конкретизирующих элементов (показателей), их адаптации к отраслевым особенностям. Для правильного построения третьего уровня «дерева целей», необходимо определить, из каких расчетных показателей состоят понятия экономической, социальной и экологической устойчивости.

В литературе представлено множество элементов, которые возможно использовать для реализации поставленной задачи, однако часть из них не отражают качественную сторону проблемы. Исследователи не имеют единого подхода к выделению характеристик, которые в полной мере определяют наличие или отсутствие устойчивости развития предприятия.

Главной целью является «формирование и реализация стратегии», которая состоит из более конкретизированных целей (показателей) второго и третьего уровней.

1. Экономическая устойчивость – обеспечение экономических показателей развития предприятия через достижение устойчивости в финансовой, рыночной, производственно-технической и инвестиционной сферах. Отдельные показатели могут быть использованы в нескольких взаимосвязанных элементах третьего уровня, однако их нужно относить к наиболее приоритетной группе. Экономическая устойчивость будет содержать следующие детализирующие элементы третьего уровня:

1.1. финансовая устойчивость предприятия – способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде. В этом понятии должны учитываться следующие коэффициенты:

финансовые (коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент концентрации заемного капитала, коэффициент структуры долгосрочных вложений, коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, коэффициент соотношения собственных и заемных средств, уровень финансового леввериджа, коэффициент финансового рычага);

рыночной активности (балансовая стоимость одной акции, прибыль на одну акцию, соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию, соотношение рыночной и балансовой стоимости одной акции, фактическая норма дивиденда, соотношение стоимости компании и прибыли);

ликвидности (коэффициент общей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент маневренности).

1.2. Рыночная устойчивость – способность адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка и другим внешним экономическим условиям. Основными показателями для этой категории являются:

коэффициенты деловой активности (коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (в том числе в днях), коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов (в том числе в днях), коэффициент оборачиваемости собственного капитала, коэффициент оборачиваемости

чиваемости кредиторской задолженности (в том числе в днях), коэффициент оборачиваемости счетов к оплате);

коэффициенты маркетинговой деятельности (коэффициент изменения объема продаж, доля рынка, коэффициент маркетинговых затрат).

1.3. Производственно-техническая устойчивость предприятия – стабильность производственного цикла предприятия, налаженность ресурсного обеспечения. В эту категорию должны входить показатели, связанные:

с основными фондами (коэффициент роста/прироста основных фондов, коэффициент износа основных фондов, коэффициент загруженности основных фондов, оптимальные производственные мощности, коэффициент использования инновационного оборудования, фондовооруженность, фондоемкость, фондоотдача, рентабельность основных фондов, объем выпуска);

с оборотными фондами (рентабельность материальных ресурсов, величина запаса оборотных средств, коэффициент оборачиваемости оборотных средств (в том числе в днях), величина оборотных средств на одну единицу изделия);

с персоналом (выработка, трудоемкость).

1.4. Инвестиционная устойчивость – совокупность характеристик (производственных, коммерческих и финансовых), которые влияют на инвестиционную привлекательность. Основными параметрами являются:

коэффициенты инвестиционной привлекательности (коэффициент инвестиционной активности, коэффициент инвестиционной привлекательности, рыночная стоимость предприятия);

коэффициенты инвестиционной направленности (коэффициент инвестиций в основной капитал, коэффициент инвестиций в НИОКР, коэффициент финансовых инвестиций) [5, 6, 7].

2. Социальная устойчивость – степень социальной защищенности персонала и управленческая деятельность на предприятии, которая достигается через социально-правовую и организационно-управленческую устойчивость [8, с. 21].

2.1. социально-правовая устойчивость обеспечивает деятельность, направленную на работу управленческого персонала в сфере обеспечения здоровых и безопасных условий труда через реализацию нормативно-правовых актов. К основным показателям для данной сферы можно отнести:

количество несчастных случаев на производстве;

количество и качество обучения персонала;

применяемые меры воздействия на работников;

улучшение условий труда на производстве (сокращение рабочего дня, снижение сложности работ);

объем вложенного капитала в сферу охраны труда и здоровья сотрудников;

доля высококвалифицированных работников.

2.2. Кадровая устойчивость предполагает удовлетворенность персонала выполняемой работой, обеспечение и поддержание дисциплины труда. Основными показателями являются:

среднесписочная численность работников;

коэффициент текучести кадров;

прибытие/выбытие кадров;

средний фонд заработной платы;

степень мотивации и заинтересованности персонала.

2.3. Организационно-управленческая устойчивость предполагает стабильность внутренней организационной структуры, налаженность и оперативность связей между различными отделами и службами предприятия, эффективность совместной работы [8, с. 21]. К этой категории относятся следующие показатели:

коэффициент эффективности управления;

коэффициент экономичности организационной структуры предприятия;

чистая прибыль на 1-го работника управления.

3. Экологическая устойчивость – обеспечение целостности и взаимосвязи биологических и физических систем, включая экосистему и биосферу. В данном контексте понимается безопасное взаимо-

действие производственной сферы и окружающей среды. Достигается экологическая устойчивость через эколого-правовую и эколого-техническую устойчивость.

3.1. Эколого-правовая устойчивость предполагает выполнение норм, стандартов и иных нормативных правовых актов, которые связаны с экологической деятельностью. Последняя оценивается посредством таких показателей, как:

частота систематических проверок выполнения нормативов по выбросам вредных веществ, газов в окружающую среду и прочее;

количество предписаний и штрафов за несоблюдение экологических стандартов;

затраты в виде ежегодных отчислений на природоохранную деятельность.

3.2. Эколого-техническая устойчивость предполагает применение «зеленых» технологий, ресурсосберегающих технологий и безотходного производства для обеспечения экологической безопасности. Этот вид устойчивого развития характеризуется следующими индикаторами:

динамика увеличения/снижения объемов выхлопа (сброса воды, отходов);

доля безотходного, экономичного оборудования в общем числе;

коэффициент ресурсосберегающих технологий;

коэффициент загрязнения окружающей среды;

коэффициент природоохранных мероприятий, коэффициент природоемкости.

Стоит отметить, что развитие каждой сферы полностью зависит от инновационной составляющей. Это понятие в едином смысле может быть представлено в виде инновационной устойчивости, обобщающей категории, которая присуща каждой из подсистем. Подобный элемент объединяет весь комплекс в единое целое и создает предпосылки для качественного развития всей системы.

С учетом целевой направленности показатели разбиваются на 3 категории: входного воздействия (человеческая деятельность), состояния (оценка результатов), управления (индикаторы реагирования). Устойчивость предприятия также может быть тактической (текущей) и стратегической (долгосрочной).

Текущая устойчивость предполагает создание баланса между потребностями и возможностями предприятия в обеспечении ресурсами (земля, капитал, людские ресурсы) с учетом специфики отрасли на данный момент. Долгосрочная устойчивость является отражением взаимоотношений внешнего и внутреннего окружения предприятия и выражена в реализации количественных и качественных показателей исходя из степени важности.

Считается, что предприятие обладает краткосрочной устойчивостью, если обеспечена платежеспособность, и долгосрочной – в случаях, когда темпы развития предприятия соответствуют рынку. Поскольку коммерческая организация рассматривается как открытая социально-экономическая система, то необходим учет факторов внешней и внутренней среды в целях обеспечения возможности соответствующего перехода.

Под внешней устойчивостью понимается бесконфликтное взаимодействие с потребителями, конкурентами, поставщиками, финансово-кредитными учреждениями, налоговыми и другими контролирующими органами. Внутренняя устойчивость – это пропорциональность всех звеньев предприятия, обеспечивающих положительную динамику основных финансово-экономических показателей деятельности. Внешняя и внутренняя устойчивость во взаимодействии формируют устойчивость предприятия в целом [9, 10, 11].

Механизм управления предприятием может быть реализован только в рамках единой системы стратегического планирования и контроля, а при проведении реформирования отрасли – каждой отдельной бизнес-единицы. При правильной взаимосвязи указанных элементов можно обеспечить решение большинства возникающих проблем в кратко- и долгосрочной перспективе на всех уровнях хозяйствования.

Стратегическое планирование в современном понимании – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действий, распределение ресурсов, необходимых для их выполнения. Без стратегии у менеджеров отсутствует продуманный план, нет единой программы достижения желаемых результатов. Вместе с тем планирование, в том числе стратеги-

ческое, может оказаться провальными и неэффективными. Для недопущения подобных ситуаций необходимо использование функции контроля.

Контроль – одна из основных функций системы управления, которая осуществляется на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней (измерение достигнутых результатов и соотнесение их с ожидаемыми результатами). В процессе формирования стратегии устойчивого развития именно этот элемент современного менеджмента учитывает динамизм и изменчивость окружения фирмы.

К числу внешних факторов, оказывающих значительное влияние на развитие предприятия, относятся глобализация бизнеса, ускорение научно-технического прогресса, устаревание используемых технологий, развитие интернета, резкий рост цен на энергоносители и изменение структурных издержек, существенные колебания конъюнктуры финансового рынка.

Основными внутренними факторами являются активное старение основных производственных фондов (70% оборудования выработало технический ресурс), недостаток высококвалифицированных кадров, отсутствие устойчивых конкурентных преимуществ, нестабильность финансового состояния предприятия, низкий уровень эффективности использования электроэнергии, энергетическая безопасность (основной поставщик топливных ресурсов – Россия).

Для рассмотрения стратегии как многомерной системы необходимо основываться на следующих элементах стратегического менеджмента:

1. Миссия фирмы: определение высшей ценности компании, предназначение на рынке.
2. Стратегические намерения: стратегическое видение, которое соответствует цели в определенный момент времени.
3. Содержание цели и логика стратегии: выстраивание определенных причинно-следственных цепочек, измерение стратегического видения.
4. Задачи: элементы, приводящие стратегию в действие и обеспечивающие выполнение целей.
5. Показатели: элементы, измеряющие и демонстрирующие степень достижения цели.

Лидер предприятия, обладающий опытом и интуицией, проницательностью и здравым смыслом, способен выстраивать понимание стратегии как перспективы с помощью интуитивного ощущения направления, именуемого *видением* (мысленным представлением стратегии). Важнейшим элементом стратегического планирования является последовательность этапов, перечисленных далее:

1. Разработка ориентиров деятельности, предполагающих определение целевых стратегических задач и количественных показателей.
2. Обзор внешней и внутренней среды, анализ ситуации: оценка тенденций развития отрасли, сильных и слабых сторон предприятия.
3. Интерпретация собранной информации, прогнозирование тенденций развития.
4. Определение разрыва в планировании, выявляющее точки расхождения между целевыми стратегическими задачами фирмы, текущей ситуацией на предприятии и отрасли и прогнозом долгосрочного развития рынка.
5. Диагностика проблемы, дающая возможность выявить причины разрыва в планировании и наметить альтернативные варианты решения для их устранения.
6. Стратегический выбор, оценка и выделение приоритетных альтернативных стратегических решений.
7. Оценка вариантов стратегии и выбор одного из них.

Процедура разработки стратегии, основанной на видении, миссии и цели, заключается в определении самих указанных характеристик предприятия в будущем; умозрительном переносе разработчика в то состояние предприятия, которое соответствует этим характеристикам; проецировании указанного состояния на реальную среду с тем, чтобы определить действия, ведущие к идеальному результату.

Определение конкретного результата, который может проявиться из образа будущего и миссии, обеспечивает формулирование целей предприятия, для достижения которых разрабатывается стратегия. Поэтапное формулирование целей предполагает 3 шага:

первый шаг – это составление перечня возможных целей предприятия (выживание, благосостояние работников, развитие, бесперебойная работа, насыщение рынка продукцией; доходность, прибыльность; уверенность в завтрашнем дне);

второй шаг – анализ структуры субъектов целеполагания (собственники, менеджеры, персонал, потребители, организационная структура);

третий шаг – разработка структуры целей, обусловленной структурой субъектов целеполагания.

Однако после того как сформулированы видение, миссия и цели, переходить к разработке стратегии преждевременно. Стратегия не может быть оторванной от конкретного предприятия и его реального состояния. Необходимо провести значительную аналитическую работу по выявлению сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которые открывает внешняя среда. В качестве критериев выбора стратегии целесообразно использовать сильные стороны предприятия и внешние возможности, цели, все виды ресурсов. Кроме того, ключевым параметром при выборе стратегии является оценка ее эффективности.

При определении эффективности реализации стратегии предприятия необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1. Выявление сильных и слабых сторон предприятия (внутренние факторы) и их сравнительный анализ с возможностями и опасностями рынка (внешние факторы) позволяет оценить реальные предпосылки приспособления к внутренней структуре, определить потенциал адаптационного управления и направления его реализации:

2. При оценке и измерении эффективности предприятия необходимо учитывать взаимосвязь и взаимовлияние параметров работы входящих подсистем.

3. Общее состояние предприятия предопределяется не только параметрами отдельных подсистем, но и динамикой факторов внешней среды, прямо или косвенно воздействующих на него. Для определения состояния внешней среды в перспективе определяют отдельные параметры и проецируют в будущее их потенциальное развитие.

4. Изменения, происходящие во внешней среде, обуславливают необходимость стратегического подхода к развитию и функционированию предприятия.

5. Функционирование предприятия в реальном времени должно подчиняться целевым установкам стратегии его развития.

6. Связь между стратегическим, текущим и оперативным управлением должна базироваться на использовании методического инструментария, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерений.

7. Использование интегрированных систем планирования, отчетности и информационного обеспечения как базы для взаимосвязанного управления развитием и функционированием предприятия.

Выбор метода обследования определяется его целями, особенностью объекта изучения и этапа диагностического процесса. Для этого используется набор критериев и показателей, отражающих как существующую практику, так и вновь возникающие объективные процессы, важнейшими среди которых являются:

общая эффективность работы предприятия. Система целей охватывает экономические и социальные, научно-технические и экологические установки;

выполнение программы экономического и социального развития;

финансовая обеспеченность функционирования предприятия;

соответствие технологического уровня предприятия и продажи работ (услуг) объективным требованиям развития рынка;

достижение мирового уровня по качеству и себестоимости предоставляемых работ (услуг);

решение главных социальных проблем коллектива предприятия (степень удовлетворения потребностей коллектива в социально-бытовом отношении и возможностях профессионального развития);

соответствие деятельности предприятия требованиям экологии.

Приведенные критерии позволяют оценить деятельность предприятия, выявить узловые проблемы и определить направления углубленного анализа для выяснения главных резервов повышения эффективности.

Современное представление о процессе стратегического планирования опирается в основном на метод анализа иерархий и использует экспертные оценки и методы принятия решений. Речь в данном случае идет об аналитическом стратегическом планировании. Ввиду крайней важности влияния стратегического планирования на дальнейшую результативность процессов самых различных видов деятельности представляется актуальным рассмотреть способы повышения эффективности этого направления.

Ясная и хорошо аргументированная стратегия позволит не только избежать рисков, реализовать потенциал роста, рационально распорядиться ресурсами, но и повысить управляемость бизнеса. Построение четкой системы стратегического планирования, определение стратегических целей и путей их достижения являются составляющими успеха каждого предприятия.

## Выводы

Устойчивое развитие, в том числе промышленного предприятия, представляет собой динамичный процесс повышения самозащиты хозяйственной системы от изменяющегося негативного воздействия внешних и внутренних факторов. Понятие устойчивого развития уже давно вышло за пределы сохранения экологического равновесия, стало более широким и разнообразным, что требует более детального рассмотрения проблемы с использованием комплексного подхода.

Наиболее практичным методом анализа и построения стратегии устойчивого развития является «дерево целей». Такой метод позволяет рассмотреть проблему на нескольких уровнях, раскрыть сущность каждого из них. Три первых ступени иерархии применимы для любых отраслей и сфер деятельности, которым требуется обеспечение устойчивого развития. Четвертый уровень иерархии имеет принципиальные отличия, связанные с отраслевыми особенностями.

Стратегия предприятия является основным инструментом достижения устойчивого развития. Формирование и реализация такой стратегии должны достигаться в долгосрочном периоде, в котором обеспечиваются высокие показатели социального, экономического и экологического состояния предприятия.

Стратегия предприятий должна соотноситься со стратегической целью развития Республики Беларусь независимо от реформирования отрасли. Это означает, что необходимо направлять усилия на обеспечение высоких жизненных стандартов населения на основе перехода к высокоэффективной постиндустриальной экономике, основанной на знаниях и инновациях, при сохранении благоприятной окружающей среды для будущих поколений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Анпилов, С. М. Устойчивое развитие современного предприятия: проблемы и перспективы / С. М. Анпилов // Вестник СамГУ. – 2012. – № 1 (92). – С. 12–18.
2. Колосова, Т. В. Управление устойчивым развитием предприятий в условиях внедрения инноваций: монография / Т. В. Колосова. – Н. Новгород: ННГАСУ, 2009. – 168 с.
3. Евтеева, С. А. Наше общее будущее: доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) / С. А. Евтеева, Р. А. Перелета. – М.: Прогресс. – 376 с.
4. Самарина, Г. П. Ноосферная экономика: банки и кризисы финансовой системы / Г. П. Самарина, С. Е. Дорошко, О. Д. Чадаев. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2008. – 259 с.
5. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 378 с.
6. Войталовский, Н. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия / Н. В. Войталовский, А. П. Калинина, И. И. Мазурова. – СПб.: Питер, 2009. – 576 с.
7. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 608 с.
8. Яшин, Н. С. Методология стратегической устойчивости предприятия / Н. С. Яшин, Е. С. Григорян // Вестник Саратовского гос. социально-эконом. ун-та. – 2015. – № 1 (55). – С. 18–22.

9. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент / А. Т. Зуб. – М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2007. – 278 с.
10. Бирюкова, В. В. Стратегическое управление устойчивым развитием нефтяной компании / В. В. Бирюкова // Вестник СибАДИ. – 2014. – № 5 (39). – С. 105–112.
11. Кубанков, Ю. А. Экономическая устойчивость предприятия как элемент системы процесса обеспечения качества продукции / Ю. А. Кубанков // Транспортное дело России. – 2011. – № 10. – С. 86–90.

## РЕЗЮМЕ

Стратегия устойчивого развития является ключевым фактором функционирования современного предприятия. Само понятие давно вышло за рамки модели «экономика–экология», превратившись в более сложную систему. Формирование стратегии следует осуществлять по стандартизированным этапам, а конечным результатом станет готовая модель «дерево целей».

## SUMMARY

A sustainable development strategy is a key factor in the development of a modern enterprise. The concept itself has long gone beyond economics-ecology, having been transformed into a more complex system. Formation of the strategy should be carried out at a standardized stage, and the final result will be a ready-made model «target tree».

*Поступила 03.08. 2018*