УДК 330.34

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Маслак О.І., Яковенко Я.Ю.
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
Сокуренко П.І.
Кременчуцький інститут
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»

Дана стаття присвячена актуальному питанню забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності, яка призводить до виникнення ризикових ситуацій у діяльності компаній. Особливу увагу приділено нерозривності понять антикризового управління та стійкого розвитку. У статті акцентовано увагу на дотриманні принципів стійкого розвитку як важливої складової сучасного управління підприємством. В результаті дослідження було виокремлено приклади успішних виходів з економічних криз окремих компаній. Наголошується на тому, що у разі виникнення кризових ситуацій для підприємств важливо діагностувати момент втрати стійкості та зберігати стабільно-ефективну діяльність, а також стримувати, долати і контролювати кризові явища, керуючись засадами стійкого розвитку.
Ключові слова: стійкий розвиток, стійкість підприємства, антикризове управління, управління стійким розвитком, невизначеність економічного середовища.

Постановка проблеми. Циклічний розвиток, який характеризують цикли різної тривалості, виступає об'єктивною закономірністю економіки. З точки зору ситуаційного менеджменту, криза являє собою переломний етап у функціонуванні будь-якої відкритої системи (тобто такої, яка піддається зовнішньому і внутрішньому впливу), що потребує якісно нового реагування. В сучасних умовах динамічні зміни в середовищі функціонування зумовлюють необхідність застосування концепції стійкого розвитку, оскільки соціально та екологічно збалансована політика підприємства слугує запорукою більш швидкого та ефективного виходу з кризи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить, що багато учених-економістів у своїх працях висвітлюють різні підходи до розуміння сутності антикризового управління та необхідності розробки і впровадження стратегії стійкого розвитку. Зокрема, Т.В. Гордієнко [4] розуміє під цим поняттям виявлення кризових ознак на кожній стадії існування економічної системи. О. Павлов [12] наголошує на необхідності використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства. Т.Б. Хлевицька [16] зазначає, що механізм антикризового управління спрямований запобіганню деструктивному впливу небезпек і загроз. Серед тих, хто досліджував стратегії стійкого розвитку, слід відзначити роботи В.М. Трегобчука [14, с. 32] та Л.А. Костирко [9], присвячені методичним основам забезпечення стійкого розвитку, І.В. Грановської [5] та Т.М. Одінцової [11], чиї праці досліджують взаємозв'язки стратегій стійкого розвитку і фінансових рішень та багатьох інших. При цьому малодослідженою залишається науково-практична проблема взаємозв'язків антикризового управління із стратегією стійкого розвитку підприємства. Існуючі дослідження присвячені переважно питанням розробки стратегій антикризового управління на різних стадіях кризи підприємства та особливостей їх практичного втілення. Однак недослідженими залишаються питання використання наявного потенціалу антикризового управління шляхом його зосередження на забезпеченні стійкого розвитку підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз сучасної економічної ситуації в Україні свідчить про збільшення частоти виникнення кризових ситуацій на підприємствах та їх значних дестабілізуючих наслідках. Однак досі не були побудовані економічні механізми швидкого і гнучкого реагування на диспропорції та кризові тенденції, які разом зі стратегічно виправданими управлінськими рішеннями становили б головні складові політики стійкого розвитку компанії. Тому сьогодні надзвичайно важливо досліджувати шляхи виживання підприємств в умовах економічної кризи та механізми відновлення дисбалансу.

Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку принципів стійкого розвитку та засад антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під поняттям «стійкий розвиток» розуміють такий тип розвитку, який забезпечує задоволення потреб нинішнього покоління без завдання шкоди наступним. Відповідно, стійкий розвиток – це не досягнення короткочасної гармонії, а ціла низка поступових змін, за яких використання усіх видів ресурсів (природного, людського, фінансового тощо) націлене на задоволення теперішніх і майбутніх потреб суспільства [1]. При застосуванні даної концепції на мікрорівні, стосовно окремого підприємства, її слід тлумачити як економічне зростання, що задовольняє не лише економічні інтереси самого підприємства, а й потреби суспільства, соціальні та екологічні аспекти його існування в поточний період часу та у перспективі.

У розрізі антикризового управління поняття стійкості помилково ототожнюють зі стабільністю. Варто зазначити, що стабільність не є противагою кризи, оскільки являє собою нездатність до змін. Водночас стійкий розвиток передбачає здатність суб'єкта господарювання до змін. При цьому раціональним видається підхід, коли будь-який процес управління за своєю сутністю має бути антикризовим, тобто включати заходи по-

© Маслак О.І., Яковенко Я.Ю., Сокуренко П.І., 2017

передньої діагностики. Основні теоретичні підходи до визначення антикризового управління подано у табл. 1.

Беручи до уваги наведені погляди вчених на сутність антикризового управління, можемо зробити висновок, що воно включає ряд взаємодоповнюючих елементів, які у свою чергу є складовими стійкого розвитку.

Таким чином, поняття антикризового управління та стійкого розвитку нерозривно пов'язані. Щоб упевнитися у цьому, розглянемо роль та місце антикризових заходів у загальній системі управління.

Як можемо бачити на рис. 1, антикризова спрямованість політики підприємств основана на дотриманні принципів стійкого розвитку, а проактивне визначення потенційних ризиків дозволяє попередити виникнення криз.

Ризик виникнення кризи – це можливість виникнення ситуації, за якої засоби досягнення цілей втрачають свою практичну значущість. У загальному вигляді, як можемо бачити на рис. 2, вирізняють три типи ризику: допустимий, критичний та катастрофічний.

Застосувавши дану класифікацію з урахуванням аспектів стійкого розвитку, можна зазначити наступне: допустимий ризик означає відповідність ключових показників стійкого

Рис. 1. Антикризові заходи у загальній системі управління

Джерело: розробка авторів

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення антикризового управління

Автор	Суть	Зв'язок зі стійким розвитком
Черняв-ський А.Д. [17]	Сукупність дій для усунення кризи на підприємстві, зокрема: моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, організація стратегічного планування, розробка заходів щодо зниження вразливості підприємства, виявлення можливих загроз та ознак кризи.	**Економічний аспект:** скорочення поточних витрат, створення фінансових резервів. **Екологічний аспект:** запобігання аварій, екологічних загроз та природних катаклізмів. **Соціальний аспект:** активна інноваційна політика та трансформація організаційних форм управління.
Терлець-ка Ю.О. [13]	Управління, що відбувається переважно за рахунок методів фінансового оздоровлення, які залежать від глибини фінансової кризи.	**Економічний аспект:** створення стабільної фінансової бази, проведення заходів з метою поліпшення фінансового стану.
Масенко Б.П., Афонченко-ва Т.М. [10]	Сукупність ряду підсистем: інвестиційної політики маркетингу, організації та ліквідації підприємства, виробничого менеджменту.	**Економічний аспект:** діагностика фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу **Соціальний аспект:** управління персоналом
Корот-ков Е.М. [8]	Поєднання механізмів попередження кризи на підприємстві та механізмів усунення наслідків кризи.	**Економічний аспект:** інвестиційна політика та санація, управління ризиками, контролінг.
Павлов О.В. [12]	Сукупність принципів, законів та процедур, покликаних забезпечити прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо можливості настання кризи, заходів для зниження її негативних наслідків.	**Економічний аспект:** активна державна підтримка компаній, що перебувають у кризовому стані.
Гордієнко Т.В. [4]	Система управління економічними відносинами спрямована на впровадження заходів та методів запобігання або усунення кризових явищ	**Економічний аспект:** система індикаторів, що характеризують стан фінансово-господарської діяльності. **Соціальний аспект:** врахування інтересів стейкхолдерів (власників, податківців, кредиторів, інвесторів та ін.).
Щербань І.О. [18]	Багатокомпонентна система, орієнтована на запобігання можливих кризових явищ та усунення несприятливого впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.	**Економічний аспект:** конкурентні переваги підприємства завдяки власним ресурсам.
Хлевиць-ка Т.Б. [16]	Сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів і форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи	**Економічний аспект:** заходи щодо збереження стабільності функціонування економічної системи. **Екологічний аспект:** формування різнорівневих систем запобігання виникненню екологічних небезпек і загроз.

Джерело: складено авторами

розвитку на належному рівні; критичний – на рівні передкризової чи кризової ситуації; катастрофічний – на рівні поза межами врегулювання.

Зрозуміло, що в умовах постійних змін бізнес-середовища, нестабільної політичної ситуації, несприятливого ринкового середовища існує необхідність застосування антикризових підходів

Таблиця 2

Приклади успішних виходів з економічних криз окремих компаній

Назва кризи	Роки	Характеристика кризи	Компанія	Результат виходу з кризи	Дії та узгодженість з аспектами стійкого розвитку
«Чорний понеділок», біржова криза	1987-1991	У жовтні 1987 р. У США відбулося значне падіння промислового індексу Доу-Джонса, інфляція, слабке зростання ВВП і дефіцит бюджету. Протягом періоду 1990-1991 років спостерігалася економічна рецесія. У цей період значно зросла ціна на нафту, спостерігалася нестабільність фінансового сектору.	Arrow (всесвітньо відомий дистриб'ютор)	Політика реструктуризації дозволила у 1991 році дозволила збільшити вартість бізнесу у 6 разів.	Завдяки продажу непрофільного бізнесу та купівлі споріднених вдалося досягти синергетичного ефекту (економічний аспект), а також погашенню боргу по виплаті дивідендів за рахунок росту ціни акцій (соціальний аспект).
			BestBuy (супермаркети електроніки)	З 1990 по 1993 рік змогла збільшити капіталізацію у п'ять разів.	Було здійснено програми покращення обслуговування клієнтів та запроваджено програми гарантійного обслуговування для підвищення лояльності клієнтів (соціальний аспект), скорочено асортимент та оптимізовано запаси (економічний аспект).
Азіатська криза	1997	Відбулося падіння азіатського фондового ринку: іноземні інвестори вийшли із країн Південно-Східної Азії через девальвацію національних валют та високий рівень дефіциту платіжного балансу країн регіону.	Samsung Electronics	Після кризи компанія змогла стати одним зі світових лідерів з виготовлення електроніки.	Компанія у час кризи не скоротила витрати на інновації (економічний, соціальний та екологічний аспекти). Крім того, організація логістики за принципом «just-in-time» дозволила вивільнити грошові кошти та вдвічі зменшити товарні запаси (економічний аспект).
			San Miguel (філіпінська компанія яка спеціалізується на виготовленні продуктів харчування, напоїв та інших товарів)	За 1998-1999 роки збільшила вартість на 40%, оптимізувавши операції та покращивши управління капіталом.	Компанія здійснила ряд угод зі злиття та поглинання підприємств харчової галузі, перенесла частину промислових потужностей у Китай, покинула збиткові альянси, почала виробляти пакувальні матеріали для сторонніх організацій, переглянула маркетингову політику (економічний та екологічний аспекти), також акцентувала увагу споживачів на брендових продуктах (соціальний аспект).
Російська криза	1998-1999	Дефолт у Росії через непомірний державний борг Росії, низькі світові ціни на нафту та газ, неоплачені державні короткострокові облігації.	Коркунов (кондитерська компанія)	У 1998 році компанія увійшла у сегмент дорогого шоколаду, зайнявши 57% ринку	Було здійснено вихід на новий сегмент ринку (люксовий шоколад), який вважався конкурентами безперспективним. Відсутність конкурентів та зниження цін на рекламу дозволили зайняти компанії свою нішу та здійснювати розвиток бренду (економічний та соціальний аспект).
Криза.com	2001-2003	Крах інтернет компаній через завищений рівень інвестицій у компанії ІТ-сектора.	Amazon.com	Акції компанії зросли з 8 до 40 дол.	Компанія не стала виплачувати дивіденди у 2003 році, як і в попередні роки. Керівництво компанії витрачає гроші на розширення діяльності. Замість дивідендів акціонери компанії отримують компенсацію у вигляді зростаючого курсу акцій.
Міжнародна фінансово-економічна криза	2007- 2009	Почалася як іпотечна криза у США, що призвела до обвалу на фондових ринках, набувши світового характеру.	Subaru	Зростання продажів на 107% у часи кризи.	В сегменті автомобілебудування, особливо що стосується лінійки легкових авто, протягом кризи 2008-2009 років спостерігалося падіння продажів більшості марок. Попри це правильне позиціонування (пільгові умови купівлі авто, розширення модельного ряду та політика продажів (налагодження ефективної дилерської мережі) дозволили компанії задовольнити нові потреби споживачів.

Джерело: складено авторами на основі [2], [3] [6], [7], [15]

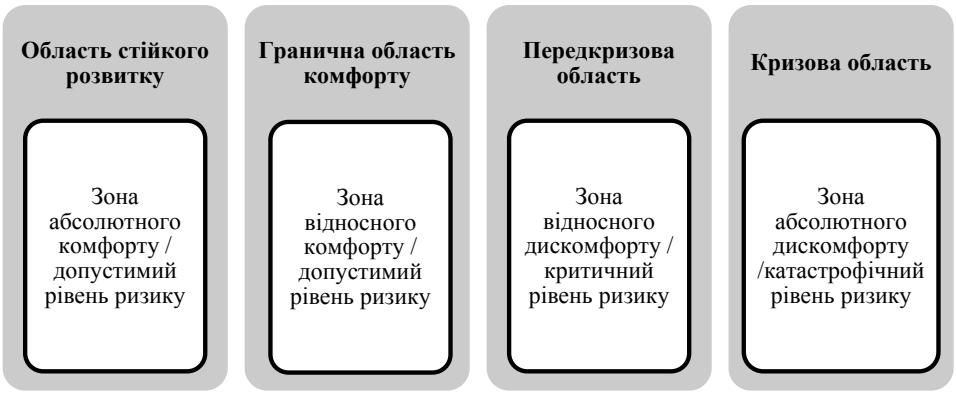

Рис. 2. Рівні ризиків виникнення кризи на підприємстві

Джерело: розробка авторів

та методів управління. Проте першочерговим є стратегічне забезпечення стійкого розвитку, що потребує чіткого розрізнення етапів і завдань формування відповідної стратегії.

Масштаби підприємства визначають масштаби проблем, які воно у змозі вирішити. Основна задача – вирішення проблем та їх трансформація у нові можливості. Криза являє собою зміни переломного типу. При цьому важливо, що у періоди криз ті компанії, які швидше змогли пристосуватися до таких змін, починають стрімко розвиватися.

Щоб зрозуміти алгоритм дій компанії щодо запобіжних заходів або (якщо не вдалося вчасно ідентифікувати загрози) швидкої реакції на кризу, що вже настала, розглянемо як у часи глобальних економічних потрясінь окремі компанії змогли зайняти лідируючі позиції на ринку або повернути їх (табл. 2).

Як бачимо з таблиці 2, звуження ринку як неминуча реакція на кризу призводить до різних наслідків для різних компаній: слабкі залишають ринок, сильні намагаються зміцнити свої позиції. Елітарна група компаній («таємні чемпіони») реагують на кризові ситуації виважено, оскільки мають стабільне фінансування. Водночас «адаптивний» підхід ефективний тільки у разі повільного темпу змін. У випадку кризової ситуації потрібно передбачати майбутні зміни та випереджати їх.

Збалансований підхід, продемонстрований у вищенаведених прикладах виходу з кризи, побудований на принципах стійкого розвитку, відрізняється від традиційних тим, що передбачає раціональне використання усіх видів ресурсів за умов поступового переходу на більш екологічні технології та мінімізацію відходів. Тому перехід до екологічно збалансованого економічного розвитку при впровадженні інноваційних технологій та соціально направлених ініціатив є необхідною умовою.

Отже, компанії з високим рівнем інтеграції легше подолати кризову ситуацію. Виходячи з принципу того, що кризу краще попередити, аніж ліквідовувати її наслідки, політика сучасного бізнесу сьогодні включає наступні кроки: зниження рівня диспропорцій (приділення більшої уваги лише одному аспекту стійкого розвитку); співвідношення темпів споживання ресурсів і їх відновлення або поновлюваних змін (для непоновлюваних); підвищення рівня впровадження інновацій; зростання рівня соціальної та екологічної відповідальності компанії.

Висновки і пропозиції. В сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються з високим ступенем невизначеності економічного середовища, що змушує їх динамічно пристосовуватися до змін. Сучасні теоретичні та методологічні напрацювання у галузі антикризового управління підприємством надають можливість оцінити вірогідність настання кризових ситуацій, розробити, впровадити та реалізувати програми запобігання і усунення негативних наслідків криз, забезпечити стійкий розвиток. Під формуванням механізму стійкого розвитку розуміється нерозривний складовий елемент системи управління підприємством, покликаний забезпечувати динамічну рівновагу.

В умовах загрози економічних криз найоптимальнішою є стратегія випередження, оскільки готовність виявлення проблеми перетворює потенційні загрози на рутинні задачі. Однак застосування такої стратегії можливо за умов відповідності положень антикризового управління принципам стійкого розвитку та відсутності розбалансованості.

Список літератури:

1. Brundtland H. (1987), «Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development». – Oxford: Oxford University Press – 512 p.
2. Terry R. Bacon What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work / Terry R. Bacon. – 2006. – 264 c.
3. Бала В.В. Інноваційність мотиваційних процесів на промислових підприємствах / Інноваційна модель сталого розвитку: колективна монографія / В.В. Бала, А.Г. Мацак // За заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Маслак. – Кременчук: Видавництво ПП Щербатих О.В., 2015. – 252 с. – С. 160-177.
4. Гордієнко Т.В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf
5. Грановская И.В. Международные стандарты отчетности социальной ответственности бизнеса / Экономический вестник университета: сб. науч. тр. ученых и аспирантов. – 2012. – Вып. 19/1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2012_19_1/Granovsk.pdf

6. Загірняк М.В. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина ІІ / Загірняк М.В., Перерва П.Г., Труніна І.М., Воробйова Л.Д., Квятковська Л.А., Пирогов Д.Л., Косенко О.П., Маслак М.В., Лозовик Д.Б., Коробкова І.В.; за ред. проф. Загірняка М.В., Перерви П.Г., Маслак О.І. – Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015 – 756 с.
7. Карвацка Н.С. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку [Текст] / Н.С. Карвацка // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 53-61.
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление: [учеб. пособ.] / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА – М., 2003. – 432 с.
9. Костырко Л.А. Финансовый механизм устойчивого развития предприятий: стратегические ориентиры, системы обеспечения, адаптация: Монография / Л.А. Костырко. – Луганск: Изд-во «Ноулидж», 2012. – 474 с.
10. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 264 с. – С. 11.
11. Одинцова Т.Н. Обеспечение прозрачности корпоративной отчетности как элемент модернизации мировой финансовой архитектуры / Сборник научных трудов Национального университета Государственной налоговой службы Украины. – 2010. – № 2. – С. 156-166.
12. Павлов О. Антикризові механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку [Електроний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_4/44.pdf
13. Терлецька Юлія Олегівна Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Терлецька Юлія Олегівна; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці, 2008. – 256 арк.
14. Трегобчук В.М. Концепция устойчивого развития для Украины / В.М. Трегобчук // Вестник НАН Украины. – 2002. – № 2.
15. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Сидни Финкельштейн; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 394 с.
16. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства / Т.Б. Хлевицька // Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. – Донецьк: ДонНУЕТ. – 2008. – Вип. 26, Т. 1. – С. 313-318.
17. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
18. Щербань І.О. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств / І.О. Щербань // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2010. – Вип. 2(50) [Електронний ресурс] / Режим доступу:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvgp/ekon/2010_2/index.htm

Маслак О.И., Яковенко Я.Ю.
Кременчугский национальный университет
имени Михаила Остроградского
Сокуренко П.И.
Кременчугский институт
ВУЗ «Университет имени Альфреда Нобеля»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Аннотация
Данная статья посвящена актуальному вопросу обеспечения устойчивого развития предприятия в условиях неопределенности, которая приводит к возникновению рисковых ситуаций в деятельности компаний. Особое внимание уделено неразрывности понятий антикризисного управления и устойчивого развития. В статье акцентировано внимание на соблюдении принципов устойчивого развития как важной составляющей современного управления предприятием. В результате исследования были выделены примеры успешных выходов из экономических кризисов отдельных компаний. Отмечается, что в случае возникновения кризисных ситуаций для предприятий важно диагностировать момент потери устойчивости и сохранять стабильно эффективную деятельность, а также сдерживать, преодолевать и контролировать кризисные явления, руководствуясь принципами устойчивого развития.
Ключевые слова: устойчивое развитие, устойчивость предприятия, антикризисное управление, управление устойчивым развитием, неопределенность экономической среды.

Maslak O.I., Yakovenko Ya.Yu.
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
Sokurenko P.I.
Kremenchug Institute of Alfred Nobel University

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT

Summary
This article focuses on the actual problem of providing sustainability for enterprises in the conditions of uncertainty, which leads to risky situations. Particular attention is paid to the continuity of concepts of crisis management and sustainable development. The article attention is stressed on respect for the principles of sustainable development as an important component of modern management. The study singled out examples of successful exits from economic crises of some companies. It is noted on the fact that in case of crisis it is important for companies to diagnose the time of buckling and maintain a stable effective activity, and restrain, control and overcome the crisis, being guided by the principles of sustainable development.
Keywords: sustainable development, sustainability of the enterprise, crisis management, sustainable management, the uncertainty of the economic environment.