

**Гарчук Инна Максимовна**

Брестский государственный технический университет (Брест, Беларусь)

**Зацепина Елизавета Владимировна**

Брестский государственный технический университет (Брест, Беларусь)

## **УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТРАНСГРАНИЧНОГО РЕГИОНА**

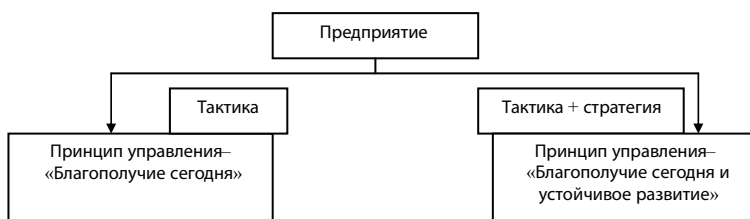
Сегодня в условиях ускоряющихся процессов глобализации, регионализации и интеграции особую актуальность приобретают вопросы развития трансграничных территорий, которые способствуют налаживанию политических, экономических, социокультурных, экологических и природоохранных связей между регионами государств. Решение проблем трансграничного взаимодействия должно базироваться на принципах устойчивого развития региона. Устойчивое развитие трансграничного региона зависит от многих факторов: от возможностей для развития внешнеэкономических связей и реализации транзитных функций; от сотрудничества с приграничными регионами в различных сферах экономики, экологии, культуры, образования; от развития и успеха предприятий региона.

Устойчивый успех предприятия проявляется в его способности удовлетворять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон в течение длительного срока и сбалансировано. На сегодняшний день предприятия находятся в сложной и мало предсказуемой внешней среде, на них действуют множество случайных и неопределенных факторов. Меняется и внутренняя среда. Поэтому возникает вопрос о целесообразности разработки стратегии. Далеко не все предприятия занимаются разработкой стратегии своего развития. В основном это зависит от ряда факторов, основными из которых являются:

- капитал. Размеры капитала определяют масштаб производства, стоимость основных фондов, оборотные средства. Если не учитывать будущее, то предприятие может обанкротиться;
- положение на рынке. Если положение благополучное, и организация способна к конкурентной борьбе, то естественным является стремление сохранить свое положение или увеличить свои преимущества в будущем. Предприятие разрабатывает стратегию при возможности изменения ситуации на рынке;

- финансовое состояние. При благополучном финансовом состоянии имеются возможности осуществления инновационной и инвестиционной деятельности. Без этого развитие невозможно.

Все предприятия, которые придерживаются разных принципов относительно стратегий развития, условно можно разделить на две группы (рис.1).



**Рисунок 1 – Применение стратегии развития**



Для предприятия небольшого по масштабу производства и не выдерживающего серьезную конкурентную борьбу главным вопросом является «сегодняшний день», в будущем оно может быть вообще закрыто. Ко второй группе относятся концерны, компании, тресты, крупные предприятия. Главные трудности стратегии развития предприятия связаны с тем, что будущее неопределенно и предсказать его трудно, а иногда невозможно, поэтому принимать решения на будущее всегда рискованно. Большая часть факторов развития не может быть оценена количественно в присущих им показателях измерения. Возможны только экспертные оценки: условно-количественные, качественные. Вместе с тем без предвидения развития невозможно принимать стратегические решения. В свою очередь предвидение строится на основе моделей прогнозирования.

Перед сегодняшними предприятиями стоит множество задач, важнейшими из которых является перестройка системы управления и ориентация на устойчивое развитие. Оно выражается как согласование краткосрочных целей и интересов с долгосрочными целями, определяемыми требованиями внутреннего развития предприятия и его взаимодействия с внешней средой. Краткосрочные интересы предприятий носят преимущественно экономический характер, стратегические цели включают социальные, экологические, экономические, идеологические и иные составляющие. Механизм обеспечения устойчивости предприятия должен осуществляться, в первую очередь, путем формирования стратегии устойчивого развития предприятия.

Как показывают исследования, процессы формулирования, планирования и внедрения стратегии устойчивого развития недостаточно разработаны, не сформирован единый методический подход к трактовке категории «стратегия устойчивого развития предприятия», не разработана система характеризующих ее оценочных показателей, практически отсутствуют работы, в которых исследуется практика управления стратегией развития предприятия, инструменты и методы измерения процессов ее управления. Не имея инструментов измерения процессов

управления, сложно контролировать развитие управляемости предприятия и тем более прогнозировать управленческие воздействия на процессы совершенствования деятельности предприятия. В итоге, часто принимаются необоснованные и нерациональные решения, растут затраты на управление, увеличиваются сроки реализации принимаемых решений. Основными причинами, сдерживающими исследования в области измерения и разработки инновационных методов управления, являются сложность формулировки характера управления, непредсказуемость и неопределенность внутренних и внешних факторов, влияющих на устойчивое развитие предприятия, несоответствие математических методов и моделей реальным условиям управления. Следовательно, возникает необходимость выявления показателей, характеризующих уровень устойчивого развития предприятия, методов и инструментов их измерения, методов диагностики и мониторинга процессов управления развитием предприятия. Для достижения эффективности управления предприятием руководству необходимы количественные показатели, характеризующие все процессы производственно-хозяйственной деятельности на момент управления.

Проведенный анализ толкований категории «стратегия» позволяет установить, что большинство из них сходятся во мнении, что стратегия выступает в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, а также как средство связи предприятия с внешней средой.

Согласно Международному стандарту ISO серии 9000 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» стратегия означает план или метод для достижения чего-либо, особенно за длительный период времени. Формулирование стратегии организации должно основываться на анализе запросов, продукции, рисков и возможностей, необходимых ресурсов и т. д. [1].

Для того чтобы принять и обеспечить результативную стратегию, предприятие должно иметь процессы для постоянного мониторинга и регулярного анализа деловой среды предприятия; актуализации своей стратегии и элементов политики; идентификации новых потенциальных заинтересованных сторон, а также их потребностей и ожиданий; обзора и определения потребностей и ожиданий существующих заинтересованных сторон; идентификации выходных данных, необходимых для сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон; оценки текущих возможностей и ресурсов; идентификации и выполнения будущих потребностей в ресурсах и технологиях.

Устойчивое развитие предприятия – это процесс постоянных изменений, при котором использование ресурсов, направление инвестиций, научно-техническое развитие, внедрение инноваций, совершенствование персонала и институциональные изменения согласованы друг с другом и направлены на повышение настоящего и будущего потенциала предприятия, удовлетворения его потребностей и достижения стратегических целей. В условиях экономической

нестабильности одной из самых важных задач становится эффективное управление устойчивым развитием и его интеграцией в действующие системы менеджмента предприятия. Устойчивое развитие предприятия представляет собой комплексное понятие, которое зависит от большого количества экономических, экологических и социальных факторов.

На основе научных исследований, устойчивое развитие – развитие конкурентоспособности систем управления предприятием и оно предполагает изменение количественными показателями всех процессов, функционирующих на предприятии [2]. Для устойчивого развития предприятия необходимо, чтобы показатели, характеризующие процесс управления оставались неизменными в определенном промежутке времени. Если рассматривать положительный рост характеристик, как позитивный процесс развития, то за каждый интервал развития показатель развития должен быть постоянным и тогда развитие можно считать устойчивым. Для оценки управления нужны количественные оценки, характеризующие процессы управления.

Одним из основных факторов в достижении устойчивого развития и успеха предприятия является удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных лиц, к которым относятся физические лица, потребители, владельцы, сотрудники, поставщики, партнеры и другие субъекты, которые добавляют ценность предприятию. У каждого из них свои потребности и ожидания, они связаны с качеством продукции, с взаимной выгодой и преемственностью, с защитой окружающей среды и надлежащей деловой этикой в управлении и поведении.

В условиях достижения устойчивого развития предприятия путем сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, нужно помнить, что деловая среда предприятия будет всегда изменчивой и неопределенной, и для того, чтобы достичь устойчивого успеха необходимо осуществлять долгосрочное прогнозирование и планирование; проводить мониторинг и анализировать деловую среду предприятия; постоянно взаимодействовать с заинтересованными сторонами и информировать их о деятельности предприятия и его планах; обсуждать взаимовыгодные отношения с поставщиками и партнерами; использовать на предприятии общую, для всех участников процесса управления, стратегию развития; прогнозировать потенциальные потребности в ресурсах; внедрять процессы управления, соответствующие реализации стратегии развития предприятия и своевременно реагирующие на изменяющиеся условия развития; своевременно и регулярно оценивать соответствие стратегическим и текущим планам и процедурам, использовать корректирующие и предупреждающие действия; постоянно обеспечивать персоналу возможность для обучения, как для собственной пользы, так и для поддержания устойчивого развития предприятия; способствовать постоянному улучшению процессов управления.

Каждая заинтересованная сторона предъявляет свои критерии устойчивого развития. Сложность оценок заключается в том, чтобы в большинстве случаев качественные показатели совместить с количественными показателями, и с учетом каждой из заинтересованных сторон найти обобщающую (интегральную)

оценку устойчивого развития предприятия. Достижение количественных показателей можно проконтролировать, сложнее с качественными показателями. Однако практически любой качественный показатель может стать измеримым, если будут четко указаны основные требования устойчивого развития и желательные результаты. Если изменения вышеперечисленных условий достижения устойчивого развития оценивать качественными единицами измерения, то они становятся показателями, характеризующими уровни устойчивого развития предприятия на момент их измерения.

Как было сказано выше, вопросы измерения и контроля показателей стратегии развития являются в настоящее время недостаточно изученными. По мнению авторов, измерить уровень развития предприятия можно, разработав целевую функцию стратегии устойчивого развития предприятия, которая будет представлять собой совокупность показателей, характеризующих конкретные процессы и явления, влияющие на состояние, развитие, эффективность устойчивого развития предприятия. Состав показателей целевой функции может меняться в зависимости от отрасли и технико-экономических характеристик предприятия.

Основных показателей уровня устойчивого развития предприятия в условиях функционирования процессов и процедур управления можно выделить одиннадцать [2]. Следовательно, возникает необходимость сбора и анализа дополнительных и вспомогательных показателей устойчивого развития предприятия, разработки критериев их оценки, методов и инструментов их измерения. Затем необходимо ранжирование показателей по степени влияния на результативность функции и в зависимости от временного интервала управления: стратегический, текущий, оперативный. При этом вспомогательные параметры должны определять развитость дополнительных, уточнять их, а они в свою очередь влиять на развитость основных показателей [3].

Еще одним обязательным условием разработки стратегии устойчивого развития предприятия должно стать использование технологии диагностики стартовых условий деятельности предприятия и мониторинга. Диагностика представляет собой комплекс логически последовательных мероприятий и действий, направленных на получение достоверных и достаточных данных о показателях развития предприятия, определение стартовой точки управляемости, с которой начинается моделирование траектории роста уровня развития предприятия. Мониторинг оценивает процессы управления в динамическом развитии, оперативно отслеживая показатели управления и факторы, влияющие на поведение траектории роста. По результатам диагностики и мониторинга ведется контроль, анализ, оценка и корректировка процессов управления развитием предприятия.

Таким образом, формулирование, планирование и внедрение стратегии устойчивого развития позволит обеспечить устойчивый успех предприятиям, формирующим трансграничный регион, что может способствовать повышению конкурентоспособности, совершенствованию инновационной и инвестиционной деятельности региона.

---

*Число знаков с пробелами – 13 111.*

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Менеджмент качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 г. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества ISO 9004 (2008-07-31). – БелГИСС, 2009 – 136 с.
2. Высоцкий, О.А. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О.А. Высоцкий. – Минск : Право и экономика, 2014. – 54 с.
3. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р.С. Седегова. – Минск : Право и экономика, 2004. – 396 с.