

- 2 Уотерс Д. Логістика. Управління ланцюгом поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2008. – 503 с.
- 3 Джонсон Джеймс, Вуд Дональд, Вордлоу Деніел, Л., Мерфі-мл. Поль Р. Сучасна логістика, 7-е видання: /Пер. з англ.. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2002. – 624 с.

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Бровкова Е.Г., к.е.н, проф.  
Кирницкая А.Л.  
Ву Тхи Ман

*Одесский национальный политехнический университет*

В сложившихся экономических условиях нашей современности внешняя среда предприятий характеризуется неопределенностью, высокой динамичностью и непредсказуемостью. Стратегическое управление призвано помочь не просто выйти из затруднительного положения на рынке, но в дальнейшем быть застрахованным от возникающих угроз в сфере конкурентного противостояния.

Динамика рынка такова, что принятое стратегическое решение будет предпосылкой к выживанию организации и его адаптации к новой экономической обстановке. Стратегическое управление – это комплексная основанная на прогнозировании среды система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработки способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. [1]

Значительный вклад в развитие теории и практики устойчивого развития предприятий и отраслей промышленности внесли научные труды таких ученых, как Акимова Т.А., Бандурин А.В., Валдайцев С.В., Владимирова М.П., Грачева М.В., Ильенкова С.Д., Калинин-чиков М.Ю., Качалов Р.М., Клейнер Г.Б., Манукян А.С., Стажкова М.М., Слезингер Г.Э., Тамбовцев В.Л., Лютова И.И., Лясников Н.В., Мацкуляк И.Д., Одегов Ю.Г., Петраков Н.Я., Файтхудинов Р.А., Ушвицкий Л.И., Шеметов В.В. Вклад в разработку современных подходов к управлению устойчивым развитием предприятий и отраслей промышленности внесли также зарубежные ученые, такие как: Ансофф И., Блех Ю., Бреши Р., Майерс С., Кэмпбелл Э., Ламбен Ж.-Ж., Мескон М., Хедоури Ф., Портер М., Стрикленд А.Дж., Томпсон А., Фридмен М., Хайек Ф., Шумпентер Й.

Следует понимать, что нет никаких реальных оснований ожидать того, что предприятие всегда будет занимать наивысшие конкурентные позиции и получать максимальную прибыль. Успешность – это сугубо локальное понятие, которое не всегда будет зависеть от везения и удачно принятых мер.

Внешняя среда несет в себе определенные условия для существования и самосохранения предприятия, поэтому важно изучать каждое ее звено для составления полной картины принятия стратегического решения. В свою очередь внутренняя среда должна быть исследована и правильно направлена на благо фирмы, без лишних издержек и материальных затрат. На основе сопоставления результатов комплексного анализа проектируется сценарий адекватной стратегии, что наиболее соответствует нынешнему состоянию предприятия в целом. Шкала ценностей для предприятия основывается на том, чтобы ограничить себя от негативного воздействия негативной экономической ситуации, уменьшить свои незапланированные затраты и стабильно продвигать свою продукцию на новые рыночные просторы. Финансовый кризис определяет функционирование фирмы изнутри и в условиях нестабильности нарушает ее равновесие, в переломный момент которого уже сложно дать отпор.

При адаптивном управлении процесс начинается с изучения окружающей среды. Ожидаемые события рекомендуют делить на три основные категории: детерминированные, вероятностные и неопределенные события [2]. Следовательно для минимизации рисков предприятию нужно разработать как таковой громоотвод от внезапных всплесков внешнего

воздействия и продумать план решения возникшей проблемы, где путем взвешенного и глубокого анализа нужно отсеять стабильно действующие объекты и обратить внимания на проблемы, которые заложены в самом фундаменте организации. Адаптивное управление должно соответствовать двум факторам, устойчивости и гибкости, именно эти два показателя свидетельствуют о полной готовности фирмы.

Разработка адаптивной стратегии предполагает ее распределение на внешние и внутренние факторы, которые выводят фирму из состояния дестабилизации. Внешние факторы принимаются за знаменатель и делятся на возможности предприятия реагировать на изменения макросреды:

- нерыночные способы воздействия с использованием связей уполномоченных лиц, имеющие политическую важность и занимающие должность в государственных структурах;
- сосуществование с другими предприятиями и дальнейшая деятельность с созданием общей формы бизнеса;
- установление патента на технологические ресурсы и инновации;
- маркетинговые преобразования в зависимости от потребительского спроса ;
- направление результатов деятельности предприятия на всеобщее признание со стороны конкурентов.

Внутренние факторы определяют политику фирмы на уровне пассивного выживания:

- -упрощение вида деятельности в границах установленных требованиями внешней среды;
- -применение хедхантинга в качестве основного метода подбора персонала, переманивание специалистов на новые должности с фирм – конкурентов;
- -создание второстепенной базы ресурсов для быстрого реагирования к всплывающей проблеме.

Способность к адаптации определяется наличием у системы ряда свойств к важнейшим из них можно отнести, по мнению Е.Д. Сорокина, следующие [3]:

- свойство самонастройки, то есть самостоятельного изменения параметров функционирования системы. Простейшим примером для производственных систем может быть увеличение, уменьшение или изменение номенклатуры продукции в соответствии с изменениями спроса;
- свойство самоорганизации, то есть самостоятельного преобразования структуры системы при сохранении присущих ей качественных характеристик. Примером для экономических систем может служить возникновение новых отраслей, рожденных НТП, и соответствующая ликвидация старых, образование различного рода производственно-экономических подсистем в связи с изменениями в разделении труда.
- свойство самообучения, то есть самостоятельно отыскания условий, при которых система удовлетворяет критериям качества своего функционирования.

В научной же литературе выделяют следующие основные принципы, в соответствии с которыми функционируют адаптивные системы [4]:

- Принцип необходимого разнообразия. Он утверждает, что разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия объекта управления. В отличие от адаптивных, иные («неадаптивные») системы управления должны для поддержания способности управления объектом включать небольшое число объектов.
- Принцип дуального управления. Управляющие воздействия носят двойственный характер. С одной стороны, они призваны управлять объектом, с другой служат для изучения его свойств и закономерностей для последующих управляющих воздействий.
- Принцип обратной связи. При помощи обратной связи происходит измерение характеристик управляемого объекта и вырабатываются реакции, выражающиеся в управляющих воздействиях.

Выполненные исследования и полученные результаты позволяют сделать следующие выводы: в условиях ужесточения конкурентных отношений стратегия управления развитием фирмы является свойством, определяющим жизнеспособность любой предпринимательской структуры. Организационная структура управления как форма адаптации деятельности организации предпринимательского типа к изменениям внешней среды, должна модифицироваться с учетом оптимизации затрат ресурсов и времени. Для придания адаптивных свойств организации предпринимательского типа следует учитывать факторы, определяющие адаптивность организационной структуры управления, и определить

---

предпочтительный тип реакции организации, исходя из характеристик управления и изменений внешней среды.

В общем виде, для успешного принятия стратегического решения по адаптивной устойчивости предприятия необходимо:

- наладить мониторинг внешней и внутренней среды, а также постоянно осуществлять диагностику системы менеджмента;
- наладить эффективный процесс управления сопротивлением изменениям;
- внедрение современных информационных технологий, поддерживающих планируемые системы управления;
- разработать и регулярно использовать методики осуществления системы управления на промышленных предприятиях;
- внедрение стратегического менеджмента.

### Литература

- 1 Срагович В.Г. Адаптивное управление. Учебное пособие.- М.:Наука, 2004.
- 2 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528с.
- 3 Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. – 240 с.
- 4 Лобанова Е.Н. Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятии/ Российский экономический журнал. 1992. № 6. С. 59-63.

## RENEWABLE ENERGY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A REVIEW FOR THE MOLDOVAN FOOD INDUSTRY

Gribincea Corina, scientific researcher

*National Institute for Economic Research of the Academy of Sciences of Moldova*

An indispensable part of the harmonious development of any national economy is the energy industry that provides the necessary heat and power required by the other sectors of economy. In last decade the energy industry faced a dramatic decrease of energy resources and the most appropriate step to address this situation is to increase security in this area. This is achieved by providing the necessary energy resources from national production and lower dependence on imported energy. A special attention in this paper is paid to renewable energy resources. In this context an important place is given to European funds and different projects designed to promote the use of renewable sources in food industry.

*Introduction.* An indispensable part of the harmonious development of any national economy is the energy industry. In 1970 at international level *green energy* was considered a «dream» but this situation has changed over the years and has become a topic for debate. For industrialized countries, *renewable energy* sources such as biomass, solar, wind, hydro, etc., have become their national targets for energy production structure. For the first time this issue was mentioned in 1972 by the Club of Rome in their report «*The Limits to Growth*»; followed by oil crisis and the energy crisis from 1973 and 1974. In this context, renewable energy was firstly seen as a possible alternative to the oil. The later discussion of these problems worldwide came through *conferences in Rio de Janeiro* in 1992 and *Kyoto* in 1997. Since 1992 when the UN Conference in Rio de Janeiro was adopted and assumed an overall strategy to protect the environment, global warming, environmental degradation etc., has become increasingly pressing this issue and the world accelerated the search for renewable forms of energy: solar, wind, biomass, etc.

According to the FAO's study, global community is becoming increasingly concerned about the high dependence of the global food sector on fossil fuels. These projections indicate that by 2050 a 70% increase in current food production will be necessary to meet the expanding demand for food. Energy from fossil fuels has increased farm mechanization, boosted fertilizer production and improved food processing and transportation. However, if an inexpensive supply of fossil fuels becomes