



## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩА ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

**Н. В. Нагорянська**

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури  
вул. Державіна, 2, м. Макіївка, 86123, Україна.  
E-mail: EconomicaDnasa@rambler.ru*

*Отримана 11 січня 2008, прийнята 15 лютого 2008*

**Анотація.** В умовах переходу до ринкової економіки при формуванні прибуткової частини бюджету, а також стабілізації фінансового положення підприємств міста, особливої актуальності набуває адаптаційний менеджмент, що дозволяє керівникові знаходити правильні рішення, адекватні виниклій проблемі, подібно до того, як антикризовий менеджмент дозволяє виявляти причину несприятливих для підприємства чинників, і, проте, між ними існує принципова відмінність, що дозволяє відмежувати їх один від одного, виділяючи індивідуальність кожного і враховуючи особливості їх застосування. Здатність своєчасно відреагувати і ухвалити правильне рішення в нових умовах багато в чому відбивається на рівні соціально-економічного розвитку господарюючого суб'єкта, а також міста в цілому: в умовах конкуренції перевагу отримують підприємства, які активно розробляють і впроваджують в практику принципи і механізм ефективного адаптивного управління.

**Ключові слова:** мета, ринкова економіка, адаптивне управління, методичний інструментарій, економічні елементи, функції, ефективність, прибуток.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЫ ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

**Н. В. Нагорянская**

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры  
ул. Державина, 2, г. Макеевка, 86123, Украина.  
E-mail: EconomicaDnasa@rambler.ru*

*Получена 11 января 2008, принята 15 февраля 2008*

**Аннотация.** В условиях перехода к рыночной экономике при формировании доходной части бюджета, а также стабилизации финансового положения предприятий города, особую актуальность приобретает адаптационный менеджмент, позволяющий руководителю находить правильные решения, адекватные возникшей проблеме, подобно тому, как антикризисный менеджмент позволяет выявлять причину неблагоприятных для предприятия факторов, и, тем не менее, между ними существует принципиальное различие, позволяющее отграничивать их друг от друга, выделяя индивидуальность каждого и учитывая особенности их применения. Способность своевременно отреагировать и принять правильное решение в новых условиях во многом отражается на уровне социально-экономического развития хозяйствующего субъекта, а также города в целом: в условиях конкуренции преимущество получают предприятия, активно разрабатывающие и внедряющие в практику принципы и механизмы эффективного адаптивного управления.

**Ключевые слова:** цель, рыночная экономика, адаптивное управление, методический инструментарий, экономические элементы, функции, эффективность, прибыль.

## METHODICAL APPROACHES TO THE SOLUTION OF THE PROBLEM OF MUNICIPAL SERVICES ADAPTATION TO CHANGEABLE CONDITIONS OF THEIR FUNCTIONING

N. V. Nagoryans'ka

*The Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture*

*2, Derzhavina Str., Makeevka 86123, Ukraine.*

*E-mail: EconomicaDnasa@rambler.ru*

*Received 12 January 2008, accepted 15 February 2008*

**Abstract.** In passing to the market economy and forming budget revenues, as well as in stabilizing a financial position of city enterprises, an adaptation management letting a leader find correct, adequate to the problem arisen solutions has taken on a particular topicality, just as a crisis management allows revealing a reason of factors unfavorable for an enterprise, but a distinction in kind is between them that makes it possible to distinguish among them focusing on a specific character and aspects of application of every of them. Ability to response timely and make a correct decision under new conditions is good for the level of a socio-economic development of an agent of management and for a city in whole: under competition, the enterprises active in the development and introduction of principles and mechanisms of an effective adaptive management have advantages.

**Keywords:** purpose, market economy, adaptive management, methodical tools, economic elements, functions, efficiency, income.

### Введение

Способность своевременно отреагировать и принять правильное решение в новых условиях во многом отражается на уровне социально-экономического развития хозяйствующего субъекта, а также города в целом: в условиях конкуренции преимущество получают предприятия, активно разрабатывающие и внедряющие в практику принципы и механизм эффективного адаптивного управления. Как и любая эффективная система, система адаптивного управления основывается на объективных принципах, устанавливающих содержание процесса ее формирования и функционирования и выражающих суть адаптивного управления.

### Анализ исследований и публикаций

В современной литературе по антикризисному управлению оговаривается необходимость «мер прогнозирования, профилактики, преодоления кризиса», при этом диагностика кризисного состояния предприятия связывается либо с диагностикой банкротства предприятия, либо с использованием элементов стратегического управления, например, как анализ внешней и внутренней среды с использованием методики

SWOT – анализа или модели пяти сил М. Портера, т.е. реально диагностика сводится либо к определению показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, либо к контролю реализации стратегии, если таковая вообще имеется. Практические исследования показали, что подавляющее большинство промышленных предприятий не обременяют себя ни разработкой стратегии, ни стратегическим управлением в целом [1]. На наш взгляд, эти принципы удачно сформулированы Скурихиным В.И., Забродским В.А. и Копейченко Ю.В. [2]: принцип необходимого разнообразия, т.е. разнообразных вариантов для управляющей системы должно быть, по крайней мере, не меньше, чем для объекта управления; принцип дуального управления, т.е. характер управляющего воздействия должен изменяться вместе с изменением свойств объекта управления; принцип обратной связи, означающий необходимость отслеживания эффективности управленческих воздействий и определяющий их дальнейшее применение.

Кроме того, нами предлагается принцип допустимости, предполагающий поиск, хотя и нестандартных, но возможных для реализации решений, а также принцип пропорциональности,

диктующий необходимость учета степени воздействия внешней среды и выбора адекватной ей силы поведения. Базируясь на вышеперечисленных принципах формирования эффективного адаптивного управления, руководство должно учитывать возможные изменения в структуре своего предприятия, в конечном итоге способствующие достижению желаемого для него состояния.

### **Изложение основного материала**

В процессе исследований автору близок подход тех ученых, которые считают, что внутрихозяйственная политика развития городского хозяйства должна формироваться, исходя из выработки основных приоритетных направлений развития предприятий. В рамках этого процесса главные усилия топ-менеджмента должны быть направлены на достижение следующих основных целей, связанных с формированием устойчивой тенденции роста предприятий отрасли черной металлургии, а также созданием необходимых условий для их дальнейшего развития, позволяющих активизировать инвестиционные процессы. Достижению этих целей и успешной реализации концепции в целом способствует решение следующих задач:

- обеспечение устойчивой положительной динамики результатов функционирования предприятий черной металлургии;
- активизация конкурентной борьбы и увеличение доли регионального рынка металлопродукции, традиционно являющегося их потребителем;
- увеличение инвестиционной привлекательности активов предприятия и создание благоприятных условий для его модернизации;
- создание предпосылок для комплексного развития предприятия, формирования собственной региональной инфраструктуры;
- вовлечение интересов государственных ведомств в интересы развития предприятий отрасли;
- разработка программы безопасности, обеспечивающей стабильность процессов функционирования и развития предприятий черной металлургии.

Отдельной задачей является осуществление процесса адаптации и реализации адаптивного

управления как такового, поскольку в силу уникальности каждого конкретного случая, требующего адекватной реакции со стороны руководства предприятия, может потребоваться соответствующая модификация адаптивной модели. Поэтому рекомендуется разработать механизм, предписывающий основные группы задач и их возможных исполнителей с указанием ответственности за поставленные задачи и позволяющий для каждого конкретного случая разрабатывать необходимые процедуры по эффективному осуществлению процесса.

Каждое производственное предприятие осуществляет операционную деятельность в соответствии с изначально разработанными целью и задачами предприятия, отраслью его хозяйствования, особенностями продукта и условий его реализации. Существенную роль в операционной деятельности могут играть факторы внешней среды, оказывающие влияние не только на процессы производства и реализации продукции, но также и на процессы управления предприятием в целом, включая проявление отраслевых и региональных особенностей управления. Для предприятий производственно-хозяйственного объединения «Металлургпром» характерно обособленное территориальное размещение, обусловленное исходным размещением производительных сил в эпоху командно-административного управления. Также другим важным элементом, определяющим их уникальность является функция градо- и территории образующих предприятий, к тому же являющихся по сути предприятиями оборонной промышленности. Таким образом, отстаивая интересы отдельного предприятия, необходимо учитывать интересы всех предприятий отрасли, расположенных на рассматриваемой территории, а также социально-экономические аспекты принимаемых решений, эффективных для формирования доходной части города. Для обеспечения успешности реализации процесса адаптации необходимо располагать соответствующим инструментом – моделью, позволяющей решить поставленные задачи. Поскольку не существует универсальной методики адаптации предприятия из-за многообразия воздействующих сил, в условиях которых она осуществляется, могут иметь место различные модели адаптации. Любая модель есть лишь

своеобразное отражение реальности при тех или иных условиях, но в таком случае и адаптивная модель предприятия представляет собой искусственное упрощенно-формализованное описание, позволяющее предприятию эффективно осуществлять свою адаптационную деятельность. Адаптивная модель, по определению, имеет четкую направленность: либо на достижение какой-либо конкретной цели, либо на решение какой-то явной проблемы, либо на удовлетворение чьих-то интересов, определяющую содержание, т.н. «сверхзадачи» адаптации, ради решения которой собственно и формируется весь комплекс мероприятий по реализации механизма адаптивного управления. Для предприятий черной металлургии цель может относиться и к основной, и к не основной, и к производственной, а также и к непроизводственной сфере деятельности. Целью может стать задача: сохранения прежнего объема выпуска продукции, удержания размера доходов на некотором уровне или достижения каких-либо иных целей, непредусмотренных существующей стратегией или же тактикой оперативных действий. Возникшие проблемы, требующие корректирующего воздействия, или влияние заинтересованных лиц, также непредусмотренные заранее, могут потребовать использования адаптивной модели. Таким образом, адаптивная модель, являясь своего рода инструментом при осуществлении руководителем управленческой деятельности, связана с непосредственной реализацией адаптации.

В основе любой модели должны лежать некие базовые принципы, определяющие подходы к отображению реальности в тех или иных условиях, т.е., по сути, базовые принципы являются критериями отбора тех условий, которым модель должна будет удовлетворять. Современное предприятие для осуществления эффективного управления должно иметь базовые стратегические принципы своего собственного существования, в соответствии с которыми делаются целевые установки, разрабатывается план тактических действий. Для реализации указанных разновидностей адаптации отметим также необходимость использовать специальную модель, ориентированную на практическое осуществление адаптации, в связи с чем нами предлагается использовать одну из следующих моделей:

- 1) модель адаптации (или модель эффективного адаптивного управления) – экономико-математическая модель, отражающая процесс адаптации в заранее определённых условиях её осуществления;
- 2) адаптационную модель – модель-инструмент, содержащая механизм реализации адаптации и предназначенная для непосредственного ее осуществления;
- 3) адаптивную модель – универсальная адаптационная модель, обладающая способностью самоадаптации. Для указанных моделей стоит сделать оговорку относительно области, а также условий их применения из-за существующих ограничений:
  - во-первых, относительно сферы человеческой жизнедеятельности: объектом данной теории являются промышленные предприятия и для них ограничения на использование моделей определяются, в первую очередь, отраслевой спецификой и территориальными факторами;
  - во-вторых, указанные выше «все факторы» стоит понимать как все наиболее значимые факторы для данного конкретного предприятия (соответственно и показатели эффективности в каждом конкретном случае можно рассчитать по-разному: 1) для определённого предприятия, 2) для некоторого альтернативного варианта, 3) для различных «сценариев», отражающих возможные проявления и сочетания воздействующих факторов);
  - в-третьих, рассматриваемые факторы - наиболее вероятные факторы, которые выбираются среди наиболее значимых и характеризуют реальную обстановку относительно как объекта, так и субъекта адаптивного управления.

Таким образом, реализуемое адаптивное управление предприятием изначально направлено на снижение неопределённости в его деятельности, выявление и учёт возможных будущих кризисных ситуаций, а также формирование будущего желаемого (возможно, «идеализированного») его состояния. Данные принципиальные положения излагаются как развитие теории эффективного адаптивного управления в рамках стратегии «формирования и развития эффективного адаптивного управления предприятиями ПХО «Металлургпром» на период до

2010 года, изображенной нами ниже на рис. 1 и рассматривающей не столько существующие у нее в настоящем проблемы, сколько их возможный состав, динамику и развитие в обозримом будущем. Суть настоящей концепции сводится к выявлению значимого для предприятия периода упреждения и определению основных характеристик последнего, способствующих выработке адекватной стратегии адаптации и последующей эффективной реализации адаптивного управления. Также отметим два методологических принципа, определяющих суть концепции, выдвигаемой автором настоящего исследования:

- во-первых, будем считать, что предприятие развивается, если положительные результаты ее хозяйствования в динамике имеют тенденцию к увеличению, а негативные – к сокращению;
- во-вторых, примем в качестве постулата мнение, что затраты, необходимые на предвосхищение и предупреждение критических событий и ситуаций всегда абсолютно меньше, чем вынужденные затраты на устранение последствий возникновения неблагоприятных или критических событий или ситуаций.

Основное внимание концепции сфокусировано на следующих шести наиболее значимых для предприятия компонентах, образующих так называемое «методическое ядро»:

- 1) современные (будущие) технологии;
- 2) перспективная техника (оборудование, приспособления);
- 3) наиболее прибыльные и ликвидные в будущем активы;
- 4) перспективные концепции и парадигмы управления,
- 5) квалификация персонала будущего;
- 6) перспективная информация (идеи, факты, знания, данные).

Перечисленные факторы отражают приоритетные направления изучения внешней среды на предмет выявления возможных неблагоприятных тенденций воздействия или же, наоборот, потенциальной возможности для более успешного продвижения собственных интересов в окружающую среду. Существенное, на наш взгляд, замечание к этому перечню факторов заключается в том, что их состав и значимость,

а также формируемая структура могут и, скорее всего, будут различаться в зависимости от специфики не только условий, но и самого объекта адаптации.

Кроме указанных шести контролируемых позиций необходимо, прежде всего, внимательно отслеживать две наиболее значимые группы факторов внешней среды; политические и экономические, (это не единственные факторы, которые необходимо отслеживать, тем не менее, на наш взгляд, именно они, имея более высокий приоритет по отношению ко всем остальным, являются всегда первичными и, следовательно, более значимыми для определения условий функционирования данного предприятия) особенность которых заключается в том, что они выступают в качестве определяющих макроэкономических факторов практически для любого предприятия или фирмы в целом или для разрабатываемой программы – проекта любого уровня и типологии, а, следовательно, должны присутствовать в любой модели эффективного адаптивного управления.

Реализация концепции осуществляется с помощью организационно-экономического механизма, основу для которого составляет формируемая по модульному принципу интегрированная система адаптивного управления, разработка которой и введение в эксплуатацию будет происходить согласно этапам реализации представляемой концепции. Рассматриваемую концепцию предполагается осуществлять поэтапно:

- 1) 2007-2008 гг. – стабилизация работы основных объектов и структурных подразделений наиболее активных предприятий;
- 2) 2008-2009 гг. – ускоренное развитие передовых предприятий и стабилизация работы отстающих предприятий;
- 3) 2009-2010 гг. – формирование предпосылок для интеграции единого металлургического комплекса, основанное на принципах эффективного адаптивного управления.

Особую роль в реализации стратегии должны сыграть службы по роду своих функциональных обязанностей выполняющих сбор, обработку и представление аналитической информации: именно информационное обеспечение является ключевым звеном в выборе адекватного проблеме решения о выборе способа эффективной

адаптации. Для отслеживания процедуры реализации концепции создается информационно-аналитический центр, отслеживающий последовательность и степень выполнения намеченных мероприятий, представляющий информацию всем заинтересованным участникам производственно-технологической цепочке, в т.ч. и на государственном, региональном, муниципальном уровнях управления. Управление реализацией концепцией может быть рассмотрено как управление проектом, позволяющее в рамках системного подхода, в силу существующего ряда преимуществ повысить эффективность реализации стратегии адаптации.

### Выводы

Для предприятий черной металлургии, помимо общих для предприятий всех отраслей факторов агрессивного влияния внешней среды, негативный характер вызвали такие факторы, как: резкое сокращение спроса на внутреннем рынке на металлопродукцию, прежде всего, в строительстве и машиностроении, а также рост энерготарифов и тарифов на железнодорожные перевозки. Поскольку основным условием развития производства в черной металлургии является конкурентоспособность продукции, то можно констатировать, что только сильная

активная позиция предприятий позволит им коренным образом изменить ситуацию и в отрасли, и на рынке: как территориальном или внутреннем, так и региональном или глобальном. Реализацию адаптивного управления предлагается осуществить в соответствии с разработанной концепцией формирования и развития эффективного адаптивного управления предприятиями черной металлургии период до 2010 года, практическая реализация которой требует наличия соответствующего механизма и методического инструментария, способствующих ее успешному применению.

### Литература

1. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 342с.
2. Скурихин В.И., Забродский В.А., Копейченко Ю.В. Проектирование систем адаптивного управления производством. - Х.: Вища школа, 1984. – 172с.
3. Хорошилов К. «Запорожсталь» пришла на «Красный Октябрь» // Деловая столица. – 2003. – 8 дек.(№49). – С.14.
4. Хорошилов К. Конъюнктура рынка металлов меняется // Деловая столица. – 2004 - 6 сент. (№36). – С.12.
5. Холт Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512с.

**Нагорянская Наталья Валериевна** – соискатель кафедры экономики предприятия Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научное направление: экономика предприятия

**Нагорянська Наталія Валеріївна** – здобувач кафедри економіки підприємства Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Науковий напрямок: економіка підприємства.

**Nagoryans'ka Nataliya Valeriyivna** – an applicant at the department of Enterprise Economy of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. A scientific direction: economy of enterprises.