

УДК 65.011.01

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**Ямненко Г.Є.**

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
У сучасних умовах забезпечення сталого розвитку підприємства безпосередньо пов'язане з вдосконаленням методів і механізмів управління його виробничо-господарською діяльністю, зростанням рівня інноваційної активності та підвищенням конкурентоспроможності продукції. Метою статті є визначення особливостей управління розвитком та обґрунтування необхідності побудови механізму управління процесами розвитку підприємства. У статті розглянуто основні аспекти управління розвитком підприємства, запропоновано побудову механізму управління процесами розвитку підприємства як основної стратегічної сили, яка забезпечує його конкурентоспроможність. Запропоновано розглядати механізм управління процесами розвитку підприємства як систему комплексних заходів, яка орієнтована на діяльність визначеного підприємства: стратегію, цілі, ресурси, персонал, виробництво, продукцію та проблеми, що виникають в певний часовий період та базується на певних етапах. Кожен етап передбачає визначення конкретного набору показників розвитку. Особливістю формування механізму управління розвитком є визначення меж стійкого простору, що забезпечує необхідний рівень гнучкості підприємства. Важливим аспектом розвитку підприємства є його організаційне забезпечення, яке дозволяє формувати раціональні взаємозв'язки між елементами організації та ефективно досягнути цілей її розвитку. Запропонований механізм управління процесами розвитку підприємства є актуальним інструментом визначення та імплементації стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: управління розвитком, механізм управління процесами розвитку підприємства.

UDC 65.011.01

MECHANISM OF PROCESS MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**Yamnenko H.**

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
In modern conditions the sustainable development of enterprise is directly related to the improvement of methods and mechanisms to control its production and business activities, increasing the level of innovative activity and rising competitiveness of products. The aim of the article is definition of features of development management and the substantiation of necessity of building a mechanism of processes management

of enterprise development. The mechanism of processes management of the enterprise development has been offered to consider as a system of complex actions that focuses on the activity of a specific enterprise: strategy, objectives, resources, personnel, production, products and problems that arise in a certain time period and is based on certain stages. Each stage involves defining a specific set of development indicators. The peculiarity of formation of the mechanism of development management is to define the boundaries of sustainable space that provides the necessary level of flexibility of the enterprise. An important aspect of enterprise development is its organizational support that allows formation a rational relationship between the elements of the organization and effectively achieving the objectives of its development. The proposed mechanism of processes management of enterprise development is an actual instrument to define and implementation the strategy of enterprise development.

Keywords: development management, mechanism of processes management of enterprise development.

Актуальність проблеми. Світова економічна криза особливо актуалізувала проблему дослідження і ефективного функціонування вітчизняних підприємств. У зв'язку з посиленням глобальної конкуренції та необхідністю постійного вирішення підприємством принципово нових завдань особливої актуальності набувають проблеми щодо підвищення результативності функціонування, досягнення бажаних економічних показників при обмеженості ресурсів, зростання продуктивності праці, покращення якості продукції, досягнення інвестиційної привабливості та підвищення стану конкурентоспроможності. Сучасний розвиток підприємства суттєво залежить від вдосконаленням методів і механізмів управління його виробничо-господарською діяльністю, зростанням рівня інноваційної активності та підвищенням конкурентоспроможності продукції. Щоб вирішити такі завдання потрібен комплексний аналіз здатності підприємства стабільно функціонувати та використовувати накопичений потенціал для розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку підприємств всебічно досліджують зарубіжні й вітчизняні вчені, а саме: Н.Н.Бондарь, Н.В.Касьянова, О.М.Масліченко, А.А.Меліхов, О.В.Раєвнева, І.І.Смачило, В.А.Харченко, О. Шведчиков та ін., які зробили суттєвий внесок у дослідження теоретичних основ і науково-методичних положень управління розвитком підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Проте рівень дослідженості проблем управління процесами розвитку українських підприємств є недостатнім, що спричинено необхідністю функціонування в нестабільних умовах, виникненням непередбачуваних труднощів у конкурентному середовищі.

Мета статті полягає у визначенні особливостей управління розвитком та обґрунтуванні необхідності побудови механізму управління процесами розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукової літератури показав, що більшість науковців визначають розвиток як зміну або трансформацію стану об'єкта під впливом певних факторів. Підприємство як особливий суб'єкт господарювання вимагає до себе посиленої уваги, особливо це стосується процесів забезпечення ефективності його діяльності. Тому саме управління процесами розвитку підприємства як поштовх до підвищення результативності діяльності, отримання конкурентних переваг, адаптації до постійних змін у середовищі слід розмістити в центрі уваги побудови майбутньої стратегії підприємства.

На нашу думку, управління ефективністю господарювання та розвитку підприємства слід розглядати як гнучкий механізм постійного пошуку найбільш дієвих зв'язків з економічним середовищем та його спроможність досягти успіху на ринку за рахунок результативного управління потенціалом підприємства.

Ефективне функціонування підприємства базується на системному підході, який передбачає формування механізму його стійкого розвитку. Механізм управління процесами розвитку підприємства завдяки комплексному управлінню всіма елементами його діяльності дозволить досягти максимального рівня ефективності підприємства. Основними елементами є: суб'єкти, принципи, управлінські функції, методи, інструментарій, інформаційне забезпечення.

Ефективне управління процесами розвитку підприємства залежить від вирішення таких питань:

- визначення джерел подальшого розвитку підприємства;
- розрахунок критичних точок у розвитку підприємства;
- розробка альтернативних стратегій розвитку;
- оцінка потенційних результатів реалізації управлінських рішень.

Механізм розвитку підприємства має бути націлений на досягнення конкретних завдань шляхом дії на наявні ключові чинники підприємства, і цей вплив здійснюється шляхом використання визначених ресурсів або потенціалів, шляхом узгодження усіх елементів механізму розвитку.

Таким чином, механізм управління розвитком – це цілеспрямований процес оптимального вибору параметрів розвитку підприємства, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства у прогностичному періоді.

Механізм управління процесами розвитку підприємства є системою комплексних заходів, яка орієнтована на діяльність визначеного підприємства: стратегію, цілі, ресурси, персонал, виробництво, продукцію та проблеми, що виникають в певний часовий період та базується на таких етапах (рис. 1).

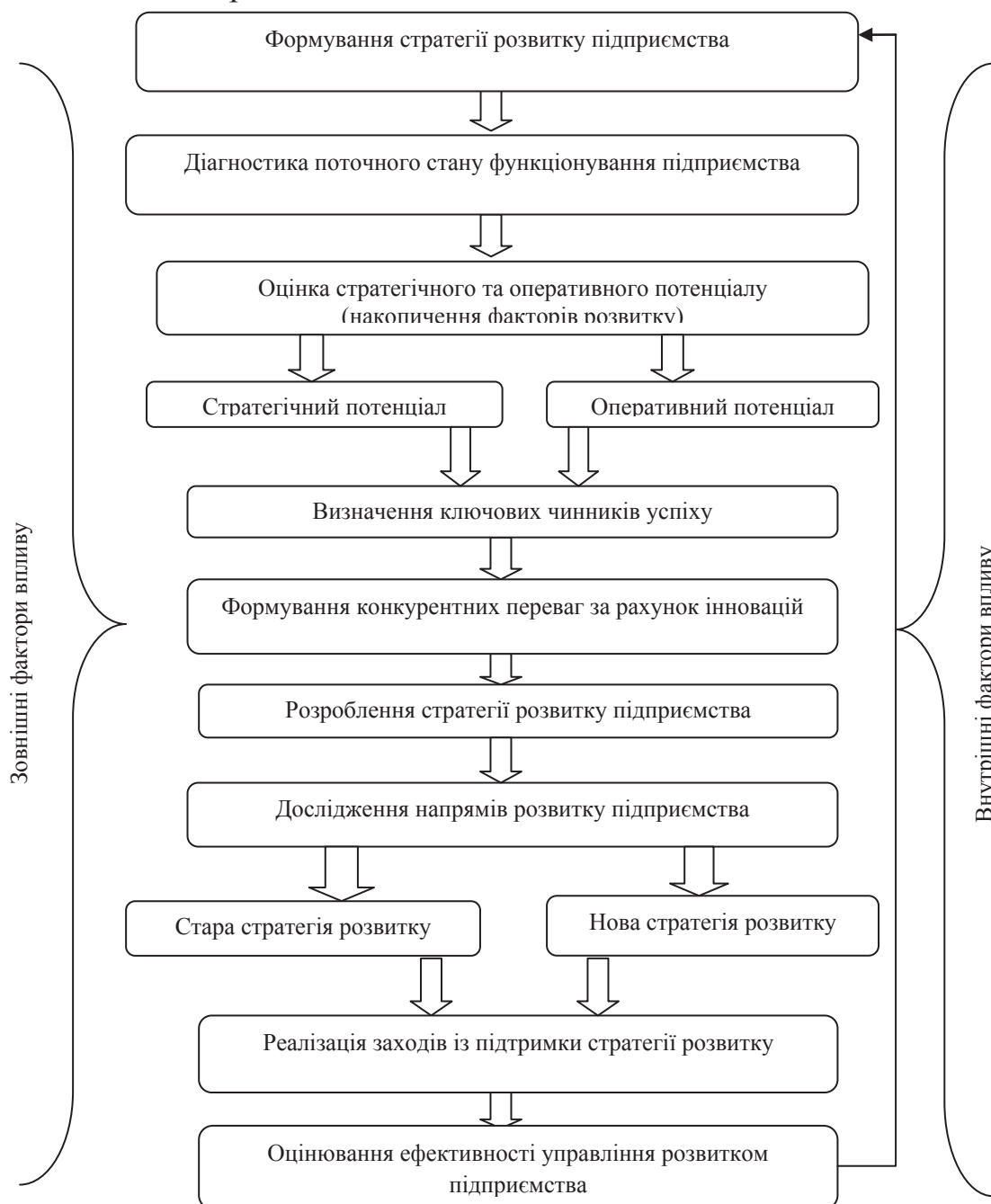
Кожен етап складається з певних дій, безпосередньо пов'язаних між собою. Етап 1. Окреслення стратегії розвитку підприємства визначає встановлення і досягнення чітких цілей, функцій, принципів та методів оцінки стійкості розвитку, конкретизацію об'єкта оцінки та суб'єктів в рамках концепції сталого розвитку підприємства. Звідси випливає ряд проблем, які слід формалізувати шляхом взаємозв'язку економічних і неекономічних показників, визначення їх фактичних значень, а також виконати структурування проблем, побудувавши для їх вирішення дерево цілей.

Можливе застосування таких методів управління сталим розвитком: на основі дотримання існуючої стратегії розвитку; на основі запобігання порушення сталого розвитку; на основі обмеження сталого розвитку підприємства [1, с. 119].

Етап 2. На етапі діагностики поточного стану функціонування підприємства здійснюється аналіз ринкового середовища (конкурентів), оцінювання стійкості поточного стану функціонування підприємства (економічні результати діяльності), визначення факторів екзо- та ендogenous впливу на показники стійкого розвитку підприємства, визначення шляхів та способів підвищення його конкурентоспроможності. Цей етап передбачає визначення конкретного набору показників сталого розвитку. Основним критерієм є повнота, оперативність надходження, обробки та аналізу всесторонньої інформації, на основі якої робиться висновок про збалансованість і пропорційність розвитку підприємства.

Кожне підприємство повинно бути оцінене окремо з погляду ринкової позиції і привабливості галузі з позицій рентабельності й

можливості розвитку. За підсумками аналізу та оцінки стійкості розвитку виявляється необхідність і проводиться розробка основ для управлінських рішень, коригування цілей, функцій, принципів і методів управління стійкістю розвитку, на підставі чого керівництво формулює мету розвитку і завдання, спрямовані на підвищення стійкості промислового підприємства.



*Рис. 1. Механізм управління процесами розвитку підприємства
Розробка автора*

«Для визначення в тенденції розвитку підприємства періодичних коливань доцільно використання SSA-методу, виділення найбільш

істотних стратегічних періодів циклічних коливань, на підставі яких здійснюється прогнозування моментів виникнення криз в тенденціях загального розвитку підприємства та окремих сфер його життєдіяльності» [2, с. 19].

Етап 3. Оцінка стратегічного та оперативного потенціалу підприємства передбачає дослідження факторів розвитку, їх накопичення, здійснення діагностики стану та використання потенційних можливостей підприємства як бази майбутніх результативних змін. Побудова майбутньої стратегії повинна відштовхуватися від системи переваг, що базуються на наявних у підприємства факторах розвитку. Підприємство може втілювати свою стратегію лише тоді, коли з'являються певні умови та потенційні можливості. Особливої уваги потребує вміння управляти процесами в часі.

«На даному етапі доцільним буде оцінювання потенціалу внутрішніх можливостей підприємства, що дозволяє здійснити повний цикл оцінки потенціалу можливостей корпоративної стратегії. Величина перспективного потенціалу внутрішніх можливостей характеризує величину тих можливостей, які існують, але на даний час не використовуються з якихось причин і якими компанія або її підприємства-учасники мають можливість скористатися в процесі розробки стратегії в разі необхідності» [3, с. 107].

Етап 4. Характеристика ключових чинників успіху передбачає виконання робіт зі збору і синтезу інформації щодо основних чинників розвитку підприємства, виявлення ринкових чинників успіху, ключових компетенцій, використання інноваційних можливостей підприємства (внутрішні ідеї, власні лабораторії, рекомендації клієнтів, маркетингові дослідження) за критеріями результативності та стійкості.

«Головним результатом процесу управління є розуміння цінності наявних у підприємства ресурсів, здатностей і компетенцій з погляду отримання стійкої конкурентної переваги на майбутніх ринках» [4, с. 102].

Етап 5. Одним з найважливіших етапів проведення робіт можна назвати сукупність дій з формування інноваційних переваг, а саме: виявлення можливих джерел конкурентних переваг, використання інноваційного потенціалу, управління знаннями, формування банку ідей та винаходів, застосування сучасних засобів обміну інформацією.

Інноваційна система управління знаннями підприємства є логічно побудованою базою знань, простих у впровадженні та адаптації, з можливістю оперативного реагування, з різними рівнями доступу та мотивації співробітників.

Етап 6. На етапі розроблення стратегії розвитку підприємства відбувається прийняття остаточного рішення щодо розроблення стратегії конкурентної поведінки на основі оцінки конкурентних переваг в ключових функціональних областях управління підприємством, що передбачає створення власних та використання зовнішніх інновацій та проведення імітаційного моделювання для аналізу та прогнозування поведінки суб'єкта господарювання в майбутньому.

«Можливість впровадження кожної із запропонованих стратегій конкурентного розвитку підприємств припускає дотримання специфічних умов, оскільки кожна стратегія має власний рекомендований комплекс інструментів менеджменту і визначені очікувані позитивні ефекти від їх реалізації» [5, с. 8].

Етап 7. На етапі дослідження напрямів розвитку підприємства відбувається визначення критичних моментів у діяльності підприємства; побудова декількох стратегій розвитку та визначення найбільш оптимальної стратегії, яка спрямує підприємство якісно новий ступінь розвитку. Існує багато потенційних ліній розвитку підприємства, тому вибір напрямку розвитку повинен базуватися на стійкості функціонування підприємства.

«Традиційно прийнято виділяти п'ять груп основних критеріїв вибору альтернативних стратегічних рішень: реакція на можливості та загрози зовнішнього середовища; одержання конкурентних переваг; відповідність цілям і місії підприємства; можливість виконання стратегії; урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства. Для вибору стратегії розвитку підприємства слід додатково розглянути такий критерій, як досягнення якісно нового більш високого рівня розвитку підприємства» [6, с. 18].

Етап 8. На етапі реалізації заходів із підтримки стратегії розвитку та формування нових конкурентних переваг здійснюється визначення пріоритетів, оптимізація організаційно-ресурсного забезпечення, вибір інструментарію здійснення заходів.

Етап 9. На останньому етапі проводиться оцінювання

результативності управління розвитком підприємства, потенційних результатів виконання тактичних та стратегічних рішень, орієнтованих на розвиток підприємства. На цьому етапі виконують аналітичні розрахунки оціночних показників зміни стану щодо бажаного рівня розвитку окремих підрозділів та підприємства в цілому, надання рекомендацій щодо досягнення запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Інформація щодо управління стійкістю розвитку підприємства повинна бути доступна шляхом формування відкритої звітності, поширюватися серед всіх учасників процесу, бути доступною для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Інформація для топ-менеджменту представляється в агрегованому вигляді (узагальненого показника стійкості розвитку). Деталізована інформація надається в підрозділи підприємства, де формуються конкретні зміни за напрямками діяльності, виходячи з цілей розвитку і потенційних можливостей.

Практика свідчить про те, що саме наявність конкурентного набору ресурсів дозволяє досягати кращих результатів діяльності. «Головними інструментами інтеграції операційних процесів та ресурсної бази підприємства виступають: організаційна структура управління, організаційні знання, здатність організації до навчання, корпоративна культура, процеси прийняття рішень (ступінь централізації), рівень координації управлінських рішень, система культурних засобів контролю. Саме організаційне забезпечення розвитку підприємства визначає можливості підприємства до інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на динамічні зміни оточуючого середовища» [7, с. 331].

«Важливу роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку відіграє обґрунтування меж стійкого простору. Стійкий простір передбачає наявність декількох значень показників, яких може досягати підприємство в процесі свого розвитку без втрати стійкості. Обґрунтоване визначення площини стійкого простору діяльності підприємства забезпечує необхідний рівень гнучкості та адаптивності підприємства, оскільки в межах стійкого простору вектор розвитку залишається незмінним, а траєкторія, за якою підприємство здійснює зміну якісного стану відповідно до обраного вектора, може змінюватися через певні зміни як у внутрішніх бізнес-процесах підприємства, так і в зовнішніх потокових процесах» [8, с. 199].

Створення умов для розвитку підприємства має супроводжуватися спостереженням за перебуванням підприємства у межах стійкого простору, що дозволить своєчасно реагувати на фактори, що можуть спричинити вихід підприємства за його межі. «Взаємна інтеграція вектора, траєкторії розвитку та площини стійкого простору дозволяє не тільки активно реагувати на будь-які динамічні зміни середовища функціонування підприємства, спричинені турбулентним характером цього середовища, а й розробляти політику здійснення випереджальних заходів втрати рівноваги та виходу підприємства з границь стійкого функціонування» [8, с. 200].

Отже, механізм управління процесами розвитку підприємства призначений для виконання аналітичної функції, а саме: діагностики й систематизації отриманої інформації про середовище функціонування підприємства, комплексна оцінка потенційних можливостей підприємства для реалізації програми розвитку.

Висновки. Запропонований механізм управління процесами розвитку підприємства є актуальним інструментом визначення та імплементації стратегії розвитку підприємства, спрямованої на визначення, формування, утримання конкурентних переваг, базуючись на оцінюванні наявності потенціалу підприємства поставленим цілям розвитку, вибору моменту імплементації стратегії розвитку, відштовхуючись від досягнення критичних точок, а також побудови стратегії розвитку підприємства, враховуючи не лише його власні інтереси, а й інтереси економіки в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства // Економіка розвитку, 2012. – №2 (62). – С. 115-120.
2. Раєвнева О. В. Механізми управління розвитком підприємства в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. В. Раєвнева. – Х., 2007. – 36 с.
3. Думанська К. С. Особливості оцінки мобілізаційних можливостей компанії // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. – № 4. – Т. 3. – С. 105-109.
4. Управління ресурсами підприємства: колективна монографія /За заг. ред. к.е.н., проф. Г.О.Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2014. – 418 с.

5. Меліхов А.А. Організаційно-економічний механізм конкурентного розвитку підприємства // Вісник Приазовського Державного технічного університету. Серія: Економічні науки, 2014. – Вип. 27. – С. 14-26.
6. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Касьянова. – Донецьк, 2012. – 36 с.
7. Масліченко О.М. Концептуальні засади організаційного забезпечення розвитку підприємства // Вісник ЖДТУ, 2011. – № 3 (57). – С. 330-332.
8. Шубін О.О., Іванчук К.О. Методичний підхід до забезпечення стійкого економічного розвитку торговельного підприємства // Європейський вектор економічного розвитку, 2014. – № 1 (16). – С. 195-202.