

**Шевченко С. Ю.,**  
к.е.н., ДВНЗ «КНЕУ  
імені Вадима Гетьмана», Україна

**КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ  
ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ  
НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ**

**Анотація.** Розглянуто зміст управління розвитком підприємств, наведено основні цілі та складові елементи. Розглянуто питання необхідності превентивного управління, впровадження практики управління проектами, значення персоналу та знань у контексті формування компетенцій.

**Ключові слова:** управління розвитком, інновації, адаптація, превентивне управління, ризики, управління проектами, персонал, знання

**Shevchenko Sergey,**  
PhD in Economics, Kyiv National  
Economic University, Ukraine

**CONCEPTUAL APPROACH TO  
THE MANAGEMENT OF THE  
ENTERPRISE DEVELOPMENT  
BASED ON INNOVATION**

**Abstract.** The article generalizes the essence of the management development of company, aduces its main aims and elements. It is also devoted to need to proactively manage, implementation project management practices, the value of staff and knowledge in the context of the formation of competencies.

**Keywords:** management development, innovation, adaptation, preventive management, risks, project management, personnel, knowledge

Зростання динамічності і невизначеності зовнішнього середовища істотно підвищують рівень вимог до управління розвитком підприємств. Підприємства, їх внутрішні процеси, ринок і бізнес стають об'єктами розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Управління розвитком стає ефективним ринковим інструментом і однією з конкурентних переваг підприємств. Реалізація даного завдання потребує формування цілісної концепції, яка б передбачає розробку ефективних методів та інструментів, що дозволяють здійснювати управління розвитком підприємств на основі інновацій.

Питання, пов'язані з формуванням і розвитком підприємств, відображені в роботах учених-економістів: Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Мескона, Б. Мільнера, Г. Мінцберга, М. Портера, Й. Шумпетера, Р. Фатхутдінова, В. Захарченко, Н. Корсікової, М. Меркулова, В. Савчука та багатьох інших.

**Метою даного дослідження** є обґрунтування пріоритету управління розвитком підприємств, обґрунтування можливості та

доцільності застосування сукупності управлінських засобів для вирішення цих завдань.

Для економічних систем головною метою є самозбереження, що передбачає здатність зберігати свою цілісність як системи (тобто безперервно функціонувати як єдине ціле) і одночасно розвиватися (досягати якісних і кількісних цілей вищого порядку) з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Управління діяльністю переважно спрямоване на підтримку стабільності та стійкості показників, прийнятих до здійснення бізнес-процесів підприємства. Управління розвитком являє собою стратегічну задачу забезпечення перспектив існування підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Це багато в чому інноваційний комплекс розробок, який передбачає зміну існуючого стану підприємства, привнесення в нього нових ідей, технологій, проектів, оновлення його матеріально-технічної бази виробництва, вдосконалення систем управління тощо

Таким чином, розвиток передбачає забезпечення цілісності системи протягом багатьох циклів функціонування, тобто збереження заданих параметрів і вдосконалення їх з урахуванням зовнішніх впливів і внутрішніх змін і досягнення поставлених цілей.

При незмінній обмеженості ресурсів, а також в умовах нерівного доступу до них саме нові технології та способи використання ресурсів дозволяють підприємствам успішно розвиватися і еволюціонувати. У сучасній економічній системі інноваційна діяльність стає визначальним фактором розвитку.

Класифікуючи напрямки розвитку можна виділити: 1) «зовнішній» розвиток, спрямований на ринок: розвиток в контексті збільшення виробництва, продажу або частки ринку; розвиток допоміжної діяльності, яка обслуговує основну; розвиток ринків і продуктового портфеля; стратегічні перетворення компанії та бізнесу; 2) «внутрішній» розвиток, спрямований на внутрішнє середовище підприємства: розвиток основних процесів, ресурсів, організації, менеджменту, іміджу.

У даний час у сфері управління розвитком повинно статися послідовне зміщення акцентів з інтуїтивних, фрагментарних, некерованих підходів, до цілісного підходу, в основі якого — довготривалий розвиток компанії та її потенціалу. Управління розвитком необхідно здійснювати комплексно, визначати майбутні потреби у розвитку, стимулювати нові ініціативи, з відповідним інформаційно-аналітичним і методологічним забезпеченням. Управління розвитком, має починатися з нових або видозмінених

цілей і стратегій, які в подальшому спричинять організаційні зміни.

Ефективність підприємств у даний час визначається стратегіями, спрямованими на активне використання внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не тільки пристосування до нього. При цьому на перше місце виходять інноваційно-адаптаційні процеси, що припускають стимулювання необхідних змін.

Забезпечити ефективність і стійкість траєкторії розвитку підприємства, необхідно за рахунок формування випереджаючого, превентивного управління, а не тільки шляхом реалізації стабілізаційних заходів, спрямованих на усунення наслідків після настання несприятливих подій. Слід підкреслити, що система може залишатися адекватною умовам прискорення процесів, що відбуваються в навколишній дійсності, тільки на основі випереджаючого розвитку.

Конкретний набір завдань управління розвитком підприємством визначається етапом його життєвого циклу, організаційно-правовою формою, характеристиками ресурсного потенціалу, зовнішнього середовища і поєднанням інноваційної сприйнятливості і рівнем адаптивності підприємства, що відображає його здатність пристосовуватися до різноманітності характеристик середовища або зберігати істотні властивості і цілісність, взаємодіючи з середовищем.

Одним із ключових завдань управління є узгодження ризику. Необхідно зазначити, що ризик, поряд з конкуренцією, є рушійною силою економічного розвитку, однією із спонукальних причин для нововведень, за відсутності ризику втрачається стимул для змін. Проте, високий рівень інноваційних ризиків потенційно може призвести до втрат ефективності, тому завдання управління полягає в зниженні їх рівня.

Розвиток підприємства, неможливо без істотних інвестицій. Найвитратнішими є процесні (технологічні) інновації, так як вони пов'язані з організаційно-технологічною перебудовою виробництва. Продуктові інновації також можуть бути значними, якщо потрібно освоювати принципово нову продукцію. Маркетингові та організаційні інновації менш затратні, але, в той же час, можуть бути досить ефективні.

В умовах жорсткої конкуренції тільки унікальний характер наявних у підприємства управлінських ресурсів може забезпечити йому міцну конкурентну позицію в довгостроковій перспективі.

У зв'язку з актуалізацією і значним поширенням у діяльності багатьох підприємств одного з найефективніших способів ведення бізнесу, а саме, проектного управління, особливого значення набуває використання цих принципів для управління розвитком компанії. Можна розглядати проект і програму розвитку підприємства як сукупність технологічних і організаційних, якісних і кількісних змін у ньому, що носять незворотній характер, метою яких є оптимізація або вдосконалення існуючих або введення нових процесів будь-якої діяльності підприємства або його структурних підрозділів для досягнення його стратегічної мети.

Зміни в організації, в свою чергу, неможливі без сприйняття і ініціативного ставлення персоналу на всіх рівнях організаційної структури. Розвиток компаній за рахунок активного залучення персоналу, делегування повноважень, культури ініціативності і самонавчання стають домінуючими в конкурентній боротьбі. Персонал, що бере участь в проектах, отримує навички роботи в проектних командах, здійснюється формування управлінських компетенцій, налагодження взаємодії з іншими структурними підрозділами. Досвід, накопичений від участі в проектах, систематизується і зростає, та може використовуватися в інших проектах.

Знання накопичуються протягом усього часу існування підприємства і перетворюються в його інформаційно-інтелектуальний ресурс, який є стратегічним активом підприємства. Збільшуючи інформаційно-інтелектуальний ресурс, підприємство розвиває свою компетентність. Знання, як результат узагальнення фактів, що має певну цінність і дозволяє приймати рішення і створювати на цій основі нові знання, якими може розпоряджатися підприємство, є важливим управлінським ресурсом підприємства, що сприяє формуванню ключової компетенції, спрямованої на підтримку його розвитку.

Управління розвитком є вищою формою управління на рівні окремого підприємства. В умовах нестабільного середовища, обмеженості фінансових ресурсів саме інновації при відповідній організаційно-управлінській підтримці дозволяють вирішувати завдання як виживання, так і розвитку підприємств.

## *Література*

1. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.

2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. Н. Макарова. — М.: Вильямс, 2007. — 127 с.

3. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: Навч. посіб. /В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 448 с.

4. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480с.

5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2004. — 512 с.

6. Пугачева Е. Г. Самоорганизация социально-экономических систем: Учеб. пособие / Е. Г. Пугачева, К. Н. Соловьянко. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. — 172 с.

7. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах / О. Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 3(129). — С. 19—24.

8. Савчук В. П. Эра знаний и стратегия бизнеса / В. П. Савчук. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://strategic-partner.com.ua/biblioteka/era-znaniy-i-strategiya-biznesa.html>

УДК 005.93

e-mail: galina-yamnenko@ukr.net

**Ямненко Г. Є.,**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Україна,

**Yamnenko Halyna,** PhD in Economics, associated professor of the economics of enterprise chair of the SHEE «Vadym Getman Kyiv National Economic University», Ukraine

**Супіна Олександра,**

студентка 5 курсу ФЕтаУ ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

**Supina Alexandra** the student of the 5th course of FEandM SHEE «Vadym Hetman Kyiv National Economic University»

**КОНЦЕПЦІЯ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**BALANCED SCORECARD CONCEPT BUSINESS IN THE DEVELOPMENT MANAGEMENT ENTERPRISE**

**Анотація.** Розглянуто збалансовану систему показників як важливий інструмент управління в умовах посилення конкурентної боротьби підприємств. Визначено особливості,

**Abstract.** A balanced scorecard is considered as an important management tool in terms of increased competition of enterprises. The features, the main