

УДК 330.341

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Л. Й. Кобрин

*Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

Проведено теоретичне обґрунтування і розроблено практичні рекомендації щодо необхідності вдосконалення системи управління підприємством під час опрацювання ефективного механізму розвитку.

Функціонування системи управління розвитком можливе в межах реалізації стратегічного управління підприємством і передбачає ефективне використання всіх ресурсів та ріст якісних і кількісних показників виробничо-господарської діяльності.

Формування ефективного механізму розвитку передбачає встановлення певної послідовності управлінських процедур, визначення складових елементів системи управління розвитком та налагодження їх взаємозв'язку з метою підвищення поточної та перспективної результативності діяльності підприємства.

Ключові слова: *управління, розвиток, підприємство, стратегія, система, ресурси, ефективність, планування, аналіз, оцінка, фактори, підприємство, ринок, конкурентоздатність.*

Постановка проблеми. Брак адекватного новим ринковим умовам механізму господарювання, розуміння методів та інструментів впливу на економічні суб'єкти значною мірою гальмує економічний розвиток. Керівники підприємств потребують серйозної методичної допомоги під час прийняття управлінських рішень, а насамперед під час вибору стратегічних напрямів діяльності підприємства з урахуванням всіх особливостей господарської та фінансової діяльності. Також у будь-якого підприємства виникає необхідність адаптації до швидкозмінного середовища, підвищення конкурентоздатності в нових умовах. Більшість таких проблем вирішується за допомогою формування економічного механізму розвитку, що забезпечує у перспективі безкризовий стан, стабільне функціонування підприємства незалежно від різних зовнішніх та внутрішніх впливів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Заслужують на увагу праці М. М. Бурмаки, В. В. Воробйова, Л. Д. Воробйової, Є. О. Жук, О. Є. Кузьміна, С. В. Князя, Н. О. Шпак, В. А. Новицького, О. П. Пащенко, О. Ю. Гаркуша, Н. І. Передерієнко, О. В. Раєвнева, в яких розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємства в сучасних умовах. У цих дослідженнях наведено визначення основних понять, пов'язаних з управлінням розвитком підприємства в умовах конкуренції, формуються і обґрунтовуються напрями вдосконалення

управління розвитком підприємства. Однак формування економічного механізму управління розвитком залишається недостатньо вивченим і потребує подальших теоретичних досліджень і методичних розробок.

Мета статті — дослідити теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо формування і вдосконалення механізму управління розвитком підприємства, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах політичної та фінансово-економічної нестабільності, зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, загострення конкуренції система управління підприємством має бути спрямована не лише на забезпечення поточної виробничої діяльності в умовах конкуренції, а й на пошук шляхів розвитку.

Поняття економічного розвитку тісно пов'язане з розумінням суті економічного росту та розглядається як його динамічна кількісна і якісна характеристика. Категорія економічного зростання є найважливішою ознакою сучасної економіки. Загалом економічний ріст означає кількісну та якісну зміну результатів виробництва та його чинників. Економічний розвиток у взаємозв'язку з іншими факторами сприяє сталому розвитку підприємства. Отже, економічний розвиток розглядаємо як процес якісних і кількісних змін виробничо-господарської діяльності, що дає змогу підприємству підвищувати результативність шляхом ефективного використання усіх наявних ресурсів.

Система управління розвитком підприємства — це комплекс взаємопов'язаних елементів, які призначені для ефективного використання всіх ресурсів та росту якісних та кількісних характеристик.

Управління розвитком можливе при формуванні ефективного механізму розвитку, який містить:

- аналіз досягнутого рівня розвитку підприємства;
- дослідження та оцінку альтернативних варіантів розвитку;
- розробку можливих напрямів розвитку;
- розробку механізму реалізації і управління розвитком;
- апробацію та оцінку ефективності прийнятих рішень.

На першому етапі проводиться стратегічний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, від яких залежить співвідношення процесів прогресивного і регресивного розвитку підприємства. На цьому етапі аналізуються макро- і мікрофактори, виявляються сильні та слабкі сторони об'єкта дослідження, потенційні ризики та можливості, визначаються резерви розвитку. Багатоаспектна оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища дає змогу виявити фактори економічної, екологічної, соціальної та ризикової діяльності, що в кінцевому підсумку визначає перспективні можливості розвитку і загрози. У межах аналітичного процесу виявляються і оцінюються виробничо-економічні, організаційно-управлінські, науково-технічні та соціальні показники розвитку підприємства, а також ринкове середовище, ресурсне забезпечення та напрями державного регулювання. Все це дає змогу сформулювати інформаційно-аналітичний опис досліджуваного підприємства, а також визначити траєкторію його розвитку.

Другий етап передбачає визначення місії, постановку системи цілей стратегічного розвитку, оцінку соціально-економічного стану та конкурентних переваг підприємства, визначення перспективних, стратегічних напрямів, альтернатив і оптимальних варіантів розвитку, а також формування інструментарію їх реалізації. Формулювання цілей концептуальної соціально-економічної стратегії управління розвитком підприємства має бути конкретним, чітким та досяжним з метою їх реалізації в повному обсязі. Зокрема, необхідно, щоб описова частина мети містила конкретний перелік прогнозних показників. Процес встановлення цілей потрібно супроводжувати розробкою базових критеріїв для оцінки їх досягнення.

Третій етап полягає в здійсненні порівняння варіантів стратегій розвитку, розробки базової стратегії управління розвитком підприємств, в складанні та прийнятті програм і планів стратегічних дій.

На четвертому етапі відбувається розробка механізму управління реалізацією стратегії сталого розвитку, який має містити такі процедури:

1. Розробку комплексу правил вироблення і прийняття стратегічних рішень менеджментом підприємства.

2. Визначення цільових показників планованих результатів реалізації стратегічних рішень.

3. Реалізацію заходів через постановку конкретних завдань і фінансове забезпечення їх виконання.

4. Організацію стратегічного контролю та обліку, яка має містити такі компоненти:

- гнучке і оперативне управління проблемами і цілями. Водночас мета повинна бути досягнута через орієнтований на неї комплекс заходів, а плановані в часі результати мають забезпечити досягнення виявлених завдань;
- координацію проєктів і програм. Особливу увагу потрібно приділяти підрозділам, де спостерігається перетин повноважень, а також є висока залежність від цілей, завдань і результатів. Необхідно виробити надійний інструмент регулювання проєктів і процес виконання визначених програм завдяки варіюванню фінансування, переведення персоналу, оптимізації термінів виконання, а також внесення змін до системи нормативного забезпечення і (або) формування громадської та політичної лояльності законодавчих ініціатив;
- контроль за дестабілізацією організованих і економічних систем та мінімізацію підприємницьких ризиків і тенденцій кризових явищ, проведення структурних змін, прийняття організаційних і правових рішень;
- управління і контроль за змінами в межах просування стратегічних рішень, переконання зацікавлених суб'єктів у прийнятті стратегії управління сталим розвитком, прояв ініціативи в оцінці проєктів і програм.

5. Комплексну оцінку висновків за результатами виконання конкретних завдань і коригування ухвалених раніше стратегічних рішень.

6. Моніторинг тенденцій та змін зовнішнього і внутрішнього середовища в контексті стратегічного управління господарюючим суб'єктом.

Сформований механізм управління розвитком підприємства передбачає організацію моніторингу процесів виконання тактичних і стратегічних планів, розробку об'єктивних методів економічної оцінки результатів діяльності та потенціалу, обробку та систематизацію всієї отриманої інформації, що впливає на досягнення тактичних і стратегічних завдань, формування аналітичної і статистичної бази даних про ризики та резерви, причини і наслідки, а також потенційні рішення та методи їх досягнення, організацію збору, обробки і передачі інформації в оперативному режимі з використанням інформаційних технологій, застосування ефективної політики мотивації персоналу на основі результатів досягнення тактичних і стратегічних цілей.

Структурно система управління розвитком містить низку підсистем, взаємопов'язаних між собою. Перша підсистема управління — цільова. Під цілями системи розуміють бажані кінцеві результати діяльності. Саме в межах цієї підсистеми ставляться цілі, завдання, закладаються параметри, що забезпечують сталий розвиток, формується стратегія управління. Пропонують такі правила формулювання цілей:

- 1) визначення мети і завдань, необхідних для її досягнення;
- 2) чітке формулювання мети з максимальним використанням кількісних показників на певному відрізку часу;
- 3) концентрація мети на найважливішому напрямі розвитку;
- 4) обговорення мети в колективі;
- 5) прийняття стратегічних і тактичних рішень.

При цьому цілі мають певну ієрархію і повинні бути спрямовані на кінцевий результат.

Цільова підсистема може складатися з таких елементів:

- виробництво конкурентоспроможної продукції;
- ресурсозбереження;
- розширення асортименту;
- розширення ринку збуту;
- інноваційний розвиток.

Другою складовою є підсистема забезпечення функціонування управління, елементи якої мають забезпечити всі необхідні компоненти для вирішення завдань, поставлених цільовою підсистемою. Як окремі елементи підсистеми забезпечення можуть бути:

- інформаційне забезпечення;
- ресурсне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- методичне забезпечення;
- правове забезпечення.

Третя підсистема — організація управління є найважливішою, оскільки саме вона і забезпечує всі процеси управління:

- управління персоналом;
- розробка управлінських рішень;

- реалізація рішень;
- аналіз, контролінг і прогнозування;
- координація функціонування і регулювання системи управління.

Четверта підсистема — управлінська підсистема, яка містить конкретні елементи взаємозв'язку між підсистемами. Одним з найважливіших моментів під час проєктування системи управління є виявлення функцій, що належать до управління розвитком, і встановлення їх взаємозв'язку з виробничими функціями управління. Як основні (об'єктивні) функції управління можна виділити такі:

- планування підвищення розвитку;
- організація та координація управління;
- контроль і моніторинг забезпечення розвитку;
- оцінка рівня розвитку;
- облік і аналіз процесів управління розвитком;
- регулювання процесів управління розвитком.

Запропонований механізм управління розвитком підприємства забезпечить його ефективне функціонування в конкурентному середовищі. Впровадження системи управління розвитком передбачає розробку стратегічних програм багатofункціонального характеру, підготовку фінансового супроводу і кадрових рішень. Цей процес має супроводжуватися змінами у сфері організаційної структури, бюджетної політики, загальної корпоративної культури та менеджменту підприємства. Все це дасть змогу підприємству проводити системну оцінку результативності та ефективності системи управління розвитком.

Висновки. Отже, розвиток підприємства — це процес якісних та кількісних змін господарської діяльності, що дає змогу підприємству підвищувати результативність шляхом ефективного використання усіх наявних ресурсів.

Характерними рисами розвитку підприємства чи організації є фінансова стабільність та позитивна динаміка прибутковості, фінансової стійкості, наявність замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг, комфортність праці, компетентність, соціальна захищеність персоналу, тобто фактори, які створюють конкурентні переваги в нестабільному зовнішньому середовищі. Управління розвитком можливе під час формування ефективного механізму розвитку, який містить аналіз досягнутого рівня розвитку підприємства, визначення та оцінку альтернативних напрямів, розробку напрямів розвитку, розробку механізму реалізації і управління розвитком, апробацію та оцінку ефективності прийнятих рішень.

Ефективний механізм управління розвитком підприємства можливий за умови наявності стратегічного планування і передбачає постійне вдосконалення системи управління підприємством, що в кінцевому підсумку забезпечить його ефективне функціонування в конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.

2. Воробйов В. В., Воробйова Л. Д. Організаційно-економічний механізм управління стратегічним розвитком підприємства. Science and practice: Collection of scientific articles. Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2016. Pp. 54–58.
3. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки : матеріали Міжнародної наук.-практ. інтернетконференції (15 грудня 2015 р.). Кіровоград : КНТУ, 2015. С. 66–67.
4. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти : монографія / Кузьмін О. Є., Князь С. В., Шпак Н. О., Новицький В. А. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 148 с.
5. Пашченко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
6. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. Вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.
7. Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутніснозмістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2012. № 2. С. 103–111.
8. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

REFERENCES

1. Burmaka, M. M., & Burmaka, T. M. (2011). Upravlinnia rozvytkom pidpriumstva na prykladni pidpriumstv budivelnoi haluzi. Kharkiv : KhNADU (in Ukrainian).
2. Vorobiov, V. V., & Vorobiova, L. D. (2016). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriumstva: Science and ractice: Collection of scientific articles. Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia 54–58 (in Ukrainian).
3. Zhuk, Ye. O. (2015). Upravlinnia vyrobnychym potentsialom pidpriumstva. Aktualni problemy rozvytku pidpriumstv v umovakh nestabilnoi ekonomiky : materialy Mizhnarodnoi nauk.-prakt. internetkonferentsii (15 hrudnia 2015 r.). Kirovohrad : KNTU, 66–67 (in Ukrainian).
4. Kuzmin, O. Ye., Kniaz, S. V., Shpak, & N. O., Novytskyi, V. A. (2006). Kontroliuvannia ta rehuliuвання ekonomichnoho rozvytku pidpriumstva: problemy, metodolohichni ta prykladni aspekty. Lviv : Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika» (in Ukrainian).
5. Pashchenko, O. P. (2011). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriumstva: Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2, 2, 99–103 (in Ukrainian).
6. Harkusha, O. Yu. (2014). Kontseptualnyi pidkhid do formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom vynorobnoho pidpriumstva: Visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu, 6. Ch. 2, 128–133 (in Ukrainian).
7. Perederiienko, N. I., & Kotliarevskiy, Ya. V. (2012). Sutnisnozmistovna kharakterystyka protsesiv upravlinnia rozvytkom pidpriumstv: Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva], 2, 103–111 (in Ukrainian).

8. Raievnjeva, O. V. (2006). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli. Kharkiv : VD «INZhEK» (in Ukrainian).

doi: 10.32403/1998-6912-2020-1-60-123-129

FORMATION OF AN EFFECTIVE DEVELOPMENT MECHANISM IN THE CONTEXT OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

L. Yo. Kobryn

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
kobrynlesya@gmail.com*

The article presents a theoretical justification and the developed practical recommendations for the need to improve the management system of the enterprise in elaborating an effective development mechanism.

The elaboration of an effective development mechanism involves establishing a certain sequence of management procedures, identifying the components of the development management system and establishing their relationship in order to increase the current and future performance of the enterprise.

The formation of a mechanism for managing the enterprise development is possible if there is strategic planning and it involves continuous improvement of the enterprise management system, which will ultimately ensure its effective functioning in a competitive environment.

An effective mechanism for managing the enterprise development involves: the organization of monitoring the implementation of tactical and strategic plans, the development of objective methods of economic evaluation of performance and potential results, processing and systematization of all information that affects the achievement of tactical and strategic objectives, analytical and statistical database on risks and reserves, causes and consequences, as well as potential solutions and methods to achieve them, the organization of collection, processing and transmission of information in an operational mode using the information technology, the application of effective staff motivation policy based on the results of tactical and strategic goals.

Improving the development management system involves the development of strategic multifunctional programs, the preparation of financial support and personnel decisions. This process should be accompanied by changes in the organizational structure, the budget policy, general corporate culture and the enterprise management.

Keywords: *management, development, enterprise, strategy, system, resources, efficiency, planning, analysis, evaluation, factors, market, competitiveness.*

Стаття надійшла до редакції 05.03.2020.

Received 05.03.2020.