

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### *MODERN TECHNOLOGIES OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE*

*В даній статті розглянуто підходи щодо трактування сутності управління ефективності підприємства, розвиток підприємства та управління ефективним розвитком підприємства, уточнено їх значення та економічний зміст.*

*В данной статье рассмотрены подходы к трактовке сущности управления эффективностью предприятия, развитие предприятия и управления эффективным развитием предприятия, уточнено их значение и экономическое содержание.*

*This paper considers approaches to the interpretation of the essence of enterprise performance, enterprise development and management of effective development of enterprises, specifies their values and economic sense.*

**Ключові слова:** технології управління, ефективність, нормальний розвиток, вартісне управління, система управління якістю.

**Вступ.** Швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають швидких реакцій підприємства – одна із найістотніших умов стійкого розвитку системи. Такі зміни зумовлюють виникнення ряду проблем при управлінні розвитком підприємств. Фактом є те, що для вітчизняних підприємств характерним є низька корпоративна культура управління. Більшість функціональних систем управління підприємствами, що утворились у роки адміністративно-командної економіки, перестали відповідати вимогам сьогодення. Науковці-економісти та керівники підприємств вважають, що удосконалення системи управління підприємствами є основною задачею у цій ситуації.

Серед авторів, які значну увагу приділяють теоретичним засадам менеджменту, варто згадати В. Акулов, О. Ареф'єва, Д. Баркан, В. Денісов, В. Єфремов, О. Коренков, Д. Коноков, О. Кузьмін, В. Лісепкін, В. Пономаренко, Ю. Порошин, А. Смолкін, І. Семенов, В. Тарасов, Л. Тарасевич, С. Хамініч, В. Ястремська, В. Яцура та ін., які розглядають проблеми ефективного управління розвитком підприємства.

**Постановка завдання.** Основними цілями статті є дослідження є оцінка сучасних технологій управління ефективним розвитком підприємства.

**Методологія.** В процесі написання статті використовувались методи синтезу, аналізу та порівняння.

**Результати дослідження.** Поняття «технологія» охоплює три групи технологій: технологія продукту, технологія процесів і технологія управління [2, с. 578].

Ефективність – це комплексна характеристика управління підприємства, яка відображає ступінь досягнення цілей його діяльності. В оцінюванні ефективності має бути застосована система показників, побудова якої відбувається при дотриманні певних умов. По-перше, для більшої інформативності до системи оцінки ефективності управління мають виключатися лише відносні показники, які можуть не підпадати під стандартне визначення ефективності управління як співвідношення результату управління та витрат (ресурсів) на управління. По-друге, для відображення цілей діяльності підприємства кожний показник системи оцінки ефективності управління повинен мати граничне значення. По-третє, для врахування чинника часу для кожного показника, поряд з його констатуючим значенням, має визначатися його динаміка.

До перших двох груп відносяться: сукупність засобів, процесів обробки й переробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів із метою розробки продукту та його виробництва. Виробничі технології пов'язані безпосередньо із специфікою галузі й способами виробництва, проте ефективність їхнього застосування багато в чому залежить від якості функціонування управлінських технологій.

За результатами дослідження технологій управління підприємствами визначено, що вдосконалення та поява нових технологій управління підприємством супроводжується збільшенням активності зовнішнього середовища, розширенням часового діапазону управління й чисельності бізнес-потоків таких, як фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні й інтелектуальні, при чому на перший план виходять методи управління знаннями.

За своєю суттю, будь-яка технологія управління підприємством є сукупністю методів, які спрямовані на перетворення ресурсів підприємства таких, як фінансовий капітал, сировина й матеріали, персонал, інформація у кінцевий результат діяльності – продукцію, роботу, послугу [2, с. 315].

Процес управління підприємством охоплює чотири послідовні етапи:

- реалізація конкретних функцій менеджменту (управління фінансами, кадрами, постачанням, збутом, підрозділами тощо) через загальні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання);
- формування методів менеджменту як способів впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану;

- формалізація методів менеджменту в управлінські рішення на альтернативних засадах;
- забезпечення впливу керуючої системи підприємства на керовану на засадах механізмів керівництва (влади, лідерства тощо) [3, с. 54].

Необхідно розмежувати поняття нормального та керованого розвитку підприємства.

Нормальний розвиток – це процес трансформації підприємства відповідно до прогнозованих змін внутрішнього та зовнішнього середовища у межах складеного плану.

Під управлінням розвитком (керованим розвитком) розуміється процес або підтримки підприємства у плановому напрямку розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мети цілі існування системи – формування адекватного умовам, що хаотично змінюються, рівня конкурентоспроможності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної або світової економіки. При управлінні розвитком підприємства вирішуються два комплексні завдання, а саме: усунення диспропорцій, при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства та створення протиріч (диспропорцій) як джерела подальшого розвитку підприємства.

Управління розвитком підприємств – усунення протиріч, що виникають на двох рівнях [1, с. 213]:

1-й рівень – протиріччя між генетичною схильністю підприємства до розвитку й орієнтирами розвитку;

2-й рівень – протиріччя між сформованою моделлю розвитку підприємства і стохастичними флуктуаціями зовнішнього або внутрішнього середовища, що або змінюють уявлення про образ майбутнього розвитку, або провокують несподівану зміну стадії чи фази циклу розвитку підприємства. У результаті усунення диспропорцій формується новий образ майбутнього розвитку і, отже, змінюється його модель.

Іншими словами, управління розвитком підприємств має на меті переміщення системи з одного стану в інший з новими якісними характеристиками, тоді як управління підприємством забезпечує переведення підприємства з початкового стану до стану, який мінімально відхиляється від початкового (перебуває у заданих межах зміни інтегрального показника розвитку підприємства).

До основних технологій управління підприємством на сучасному етапі відносять:

1. Бюджетування.
2. Логістичне управління.
3. Стратегічне управління.
4. Тотальне управління якістю.

## 5. Вартісне управління.

При впровадженні бюджетної системи важливо розуміти її роль в управлінні підприємством, принципи та взаємозв'язок з іншими інструментами управління. На нашу думку, сучасні технології управління не повинні орієнтуватися на тимчасові межі, які обмежені календарним або фінансовим роком, вони мають використовувати за базу виробничі замовлення або бізнес-процеси. Використання таких інструментів як ABC і BSC дозволяють правильно структурувати бюджет, визначити бази розподілу витрат за операціями й групами продукції, врахувати коефіцієнти ефективності. Крім того, сучасний підхід до бюджетування припускає урахування потреб клієнта, зміни в конкурентному середовищі.

Управління матеріальними потоками в межах логістичної системи в основному відбувається за двома моделями: що «штовхає» і що «тягне». Представниками цих моделей є MRP-методика і система KANBAN відповідно. На відміну від системи KANBAN, система MRP передбачає формування страхового запасу сировини та комплектуючих, обсяг яких визначається керівництвом компанії. Це зменшує можливість порушення виробничого циклу за рахунок зриву термінів постачань, але і збільшує витрати, пов'язані із зберіганням додаткових запасів.

Однією з останніх тенденцій у бізнес-плануванні є активне застосування технологій, які спрямовані на задоволення купівельних потреб. При цьому акцент у сучасних системах щодо виробничого планування поставлено на інтеграцію покупця з виробничими бізнес-процесами. Прикладом служить технологія CSRP (Customer Synchronized Resource Planning), використання якої має такі особливості: інформація про вимоги до продукту і безпосередньо про покупця заноситься в базу даних і використовується всіма підрозділами [1, с. 213].

Поява стратегічного підходу в управлінні підприємством пов'язана з науковими розробками японських фахівців у царині виробничого і управлінського менеджменту, які вважають, що управляти можна тільки витратами, оскільки ціна формується під впливом зовнішніх ринкових факторів. Цим пояснюється використання технологій, що спрямовані на постійне удосконалення бізнес-процесів, скорочення витрат на виробництво і підвищення якості.

Серед основних факторів, які обумовлюють застосування стратегічного управління можна виділити наступні: мінливість та складність зовнішнього середовища підприємства; усвідомлення недостатньої ефективності оперативного управління; нові методи вирішення стратегічних проблем провідними західними фірмами.

У сучасних умовах стратегічне мислення визначається як єдиний ефективний підхід до управління підприємством в ринкових умовах. В його

основі лежить концепція стратегічного управління, яка знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування [1, с. 215]:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться один від одного залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування тощо).

Впровадження концепції стратегічного управління на підприємстві передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, спрямованої на досягнення місії та цілей його функціонування.

Система тотального управління якістю є системою практичних навичок, прийомів і методів, які використовуються для управління підприємством з метою задоволення інтересів споживача. Ефективне застосування концепції тотального управління якістю у виробничому процесі привело до розповсюдження її на всі процеси діяльності підприємства, і подальшого розгляду як основний інструмент менеджменту. Поява даної філософії управління визначається особливостями конкурентного світу: споживач диктує що, де, коли і за якою ціною він бажає придбати, при цьому потреби споживача міняються із зростаючою швидкістю.

Вартісне управління (Value Based Management) засновано на декількох підходах до оцінювання вартості підприємства: витратний підхід або майновий, прибутковий підхід, ринковий або порівняльний підхід. Витратний підхід сформовано на визначенні вартості об'єкту щодо витрат на його створення і використання. При використанні ринкового підходу пропонують визначати вартість підприємства за допомогою порівняння вартості аналогічних підприємств, які раніше вже були об'єктами купівлі-продажу або оцінці вартості акцій, які котируються на біржі. Прибутковий підхід характеризує вартість підприємства через величину потоку фінансових результатів [5, с. 95]

Розглянуті технології управління діяльністю підприємств є сукупністю взаємопов'язаних процесів управління й аналізу діяльності підприємства. Вони спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впливу на бізнес-процеси, з метою їхнього перетворення і досягнення результатів. У свою чергу система управління якістю (Total Quality management, TQM) більшою мірою базується на управлінні внутрішньою ефективністю за рахунок власних можливостей, хоч і акцентує результат діяльності на потребі споживачів. Система вартісного управління (Value Based Management, VBM) налаштована на залучення зовнішніх можливостей, а як критерій ефективності розглядається фінансовий показник оцінки вартості бізнесу. Варто підкреслити, що у вітчизняних умовах цей підхід більш цікавий, проте низький рівень практичного досвіду не дозволяє підходити творчо до формування системи, необхідне чітке управління за показниками.

**Висновки.** Перед підприємствами постає значна соціальна місія – їх розвиток сприяє прискоренню економічного розвитку держави, що дає змогу нейтралізувати безробіття та інші негативні явища ринкової економіки та забезпечити ефективний шлях самореалізації людини. Окреслені проблеми управління розвитком підприємств є складними та багатофакторними, містять цілий спектр комплексних завдань, методи вирішення яких можуть бути предметом подальших досліджень.

## Література

1. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Калтуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
2. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р.Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту. – К.: Академвидав, 2003 – 414 с.
4. Раєвцева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
5. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.