

УДК 338.24

Тимошук М.Р.

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

*Проаналізовано різноманітні визначення поняття «розвиток підприємства». Розглянуто якісні характеристики «розвиток» і «зростання», «стійкий» та «сталий» розвиток. На підставі проведених досліджень дано означення поняттю «розвиток підприємства». Встановлено зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на розвиток. Визначено ключову роль управління розвитком підприємства. Запропоновано розглядати процес управління соціально-економічним розвитком підприємства як послідовність означених етапів: оцінювання конкурентного статусу підприємства; вибір напрямів соціально-економічного розвитку; планування розвитку і регулювання процесу соціально-економічного розвитку. Аргументовано пріоритетність застосування індикативного планування в процесі управління розвитком підприємств.*

**Ключові слова:** розвиток підприємства, управління соціально-економічним розвитком, ефективність діяльності підприємств, індикативне планування.

**Постановка проблеми.** Розвиток світової економіки супроводжується виникненням нових причинно-наслідкових зв'язків, які формують умови і визначають особливості функціонування суб'єктів господарювання у складному і змінюваному конкурентному середовищі, що вимагає пошуку нових ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності як основи соціально-економічного розвитку підприємств.

Планування соціально-економічного розвитку підприємств в динамічних умовах структурно-організаційних трансформацій національної економіки, активізації інвестиційно-інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є актуальною, складною і багатогранною проблемою, для ефективного вирішення якої слід використовувати дієві засоби економічного оцінювання доцільності, результативності і ризиків соціально-економічних перетворень, а також відповідні засоби планування, до числа яких слід віднести індикативне планування як сукупність процедур встановлення і забезпечення досягнення загальнонаціональних пріоритетів шляхом узгодження (координування) інтересів і діяльності державних та недержавних органів управління, а також суб'єктів господарювання як рівноправних учасників процесу управління економікою, які поєднують державне регулювання з ринковим саморегулюванням та ґрунтуються на збалансованій системі показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку країни, регіону, галузі, підприємств і організацій.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми стратегічного управління та планування розвитку суб'єктів господарювання активно досліджувалися і достатньо повно описані у

працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як І. Ансофф, М. Портер, А. Воронкова, І. Джайн, І. Репіна, О. Федонін, О. Раєвська, О. Балацький. У той же час теоретичні засади поняття розвитку підприємств залишаються недостатньо опрацьованими попри прискіпливу увагу до цієї проблеми низки науковців.

**Формулювання цілей статті.** На підставі аналізу теоретичних досліджень і публікацій щодо тлумачення поняття розвитку підприємства окреслимо невирішені або дискусійні частини загальної проблеми, а саме – запропонуємо послідовність процесу управління соціально-економічним розвитком підприємства, розглянемо можливість застосування індикативного планування в процесі управління розвитком підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток підприємства визначають як незворотну, спрямовану і закономірну зміну системи на підставі реалізації властивих їй механізмів самоорганізації. Незворотність змін означає невід'ємність темпів приросту основних соціально-економічних показників. Спрямованість змін означає підпорядкованість локальних цілей досягненню місії підприємства. Закономірність змін означає їх відповідність причинно-наслідковим зв'язкам, тобто здатність системи на адекватну реакцію щодо зміни зовнішнього середовища. Соціально-економічний розвиток, на відміну від економічного зростання, означає досягнення як економічних, так і соціальних індикаторів розвитку підприємства.

Розвиток системи характеризує її здатність до трансформації при збереженні відносної стійкості і протидії змінам. Рушійною основою розвитку підприємства є його потенціал як сукупність властивостей досліджуваного об'єкта, що створюють можливість виконання відповідної роботи.

© Тимошук Мирослава Романівна, к.е.н., доц., Львівський інститут банківської справи УБС (м. Київ), тел.: 050-371-16-93, e-mail: itymoshchuk@gmail.com

Для оцінювання розвитку підприємства використовують такі якісні характеристики, як «стійкий» і «сталий» розвиток.

Сталий розвиток (постійний, стабільний) характеризує здатність системи підтримувати певні темпи руху, натомість стійкий розвиток підприємства можна тлумачити як його здатність утримувати рівновагу при зовнішніх збуреннях [1, 499, 506].

Стійкий розвиток підприємства є цілеспрямованим рухом (переміщенням) із початкового стану до стану, визначеного сукупністю індикаторів, з урахуванням зовнішніх обмежень і потенціалу підприємства. Стійкий розвиток при цьому можна тлумачити як поступальний, збалансований і гармонійний (пропорційний) розвиток, за якого знижуються ризики майбутньої діяльності підприємства. Таке розуміння стійкого розвитку підприємства цілком відповідає загальній концепції, за якою стійким вважають розвиток, який забезпечує на належному рівні теперішні потреби без загрози для прийдешніх поколінь.

Щодо процесу розвитку підприємства, то його слід відрізнити від процесу зростання. Економічне зростання будемо тлумачити як процес розширення масштабів виробництва без змін (поліпшення) показників його ефективності. У той же час розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний із підвищенням ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, а також із досягненням значень показників, з допомогою яких відображають економічні та соціальні цілі підприємства.

Розвиток підприємств відбувається нерівномірно. За концепцією життєвого циклу, яка розроблена І. Ансоффом [2], періоди стабільності (стійкого стану) змінюються періодами трансформації (перехідного стану). Оскільки періоди стабільності триваліші, ніж періоди перетворень, то підприємство можна розглядати як відносно стійку цілісну економічну систему, розвиток якої відбувається еволюційно, а періоди трансформації виникають періодично і потребують окремого розгляду. Слід зазначити, що на розвиток підприємств істотно впливають трансформаційні процеси, які відбуваються на макроекономічному рівні.

На підставі проведених досліджень нами визначено, що до чинників зовнішнього середовища, які впливають на соціально-економічний розвиток підприємства, слід віднести такі: соціально-політичні; законодавчі; економічні; ринкові; науково-технічні; екологічні; демографічні; культурно-освітні; регіональні. До числа найістотніших груп внутрішніх факторів впливу на розвиток підприємства за методологією BSC пропонуємо віднести «продукцію», «ресурси», «процеси», «нематеріальні активи».

Розвиток підприємства не може відбуватися самостійно, він залежить від якості системи управління, в якій суб'єкт здійснює вплив на об'єкт із метою вирішення тактичних, оперативних і стратегічних завдань задля отримання прибутку та переходу на більш високу стадію життєвого циклу.

Управління розвитком підприємства деякі автори розглядають як «...процес або підтримки підприємства у плановому розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку для досягнення мети існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоспроможності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної або світової економіки [3, 106].

О. В. Раєвнева розуміє управління розвитком як процес «...усунення протиріч, що виникають на двох рівнях – між генетичною схильністю підприємства до розвитку й орієнтирами розвитку та 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» [4, 213–216].

Про розвиток підприємства можна стверджувати тоді, коли внаслідок поліпшення виробничих або бізнес-процесів чи управління ними підвищується ефективність діяльності підприємства в поточному періоді часу порівняно з базовим.

Процес управління розвитком підприємства, на наш погляд, повинен охоплювати етапи оцінювання конкурентного статусу підприємства; вибір напрямів соціально-економічного розвитку; планування розвитку і регулювання процесу соціально-економічного розвитку (рис. 1).

На першому етапі встановлюється фаза життєвого циклу підприємства (зародження, становлення, зростання, рання зрілість, зрілість, старіння). Показником оцінювання фази життєвого циклу підприємства може служити конкурентний статус, який характеризується конкурентною позицією, конкурентоспроможністю і конкурентною стійкістю підприємства. Засоби оцінювання конкурентного статусу підприємства, які спираються на дискримінантні та нейронні моделі, дають змогу отримати комплексні кількісно-якісні оцінки конкурентної позиції підприємств, їх конкурентоспроможності, а також конкурентної стійкості. Існує й низка інших методів оцінювання конкурентного статусу підприємства, до числа яких слід віднести методи фінансового аналізу, методи теорії нечітких множин, економіко-статистичні методи, методи системного аналізу тощо.



Рис. 1. Процес управління соціально-економічним розвитком підприємства\*

\* Власна розробка автора

За методами економіко-статистичного моделювання конкурентний статус підприємства, а також можливості його соціально-економічного розвитку оцінюють на підставі відповідної дискримінантної функції чи регресійної моделі фінансового стану як основи розвитку суб'єкта господарювання. Як факторні ознаки розглядають фінансові коефіцієнти, розрахунок яких спирається на дані фінансової звітності підприємства. Граничною негативною оцінкою фінансового стану підприємства є можливість його банкрутства. Ступінь ризику банкрутства як дзеркального відображення можливості успішного розвитку підприємства оцінюють за допомоги низки розроблених іноземних та вітчизняних моделей [5].

Вибір напрямів соціально-економічного розвитку підприємства може стосуватися бізнес-процесів (технічна, технологічна диверсифікація), продукції (спеціалізація, товарна диверсифікація), споживачів (диверсифікація ринків збуту), персоналу (розвиток людського капіталу). Особливої уваги заслуговує вибір (зміна) виду діяльності, оскільки диверсифікація видів діяльності, як правило, супроводжується синергійним ефектом.

Диверсифікованість діяльності підприємства оцінюють з допомогою показника кількості напрямів діяльності в портфелі підприємства,

показників Херфіндаля або Р. Румельта [6]. За значенням показника Р. Румельта, який розраховують з урахуванням показників спеціалізації, рівня централізації, рівня взаємозв'язків і рівня вертикальної інтеграції, підприємства відносять до семи категорій: з одним напрямом діяльності; вертикально інтегроване; з домінуючим і примусовими побічними напрямками діяльності; з домінуючим та з необ'єднаними побічними напрямками діяльності; з об'єднаними примусовими напрямками діяльності; з об'єднаними послідовними напрямками діяльності; з необ'єднаними напрямками діяльності.

На третьому етапі здійснюють планування соціально-економічного розвитку підприємства з урахуванням обраних видів економічної діяльності і напрямів удосконалення бізнес-процесів, продукції, розвитку персоналу, диверсифікації ринків збуту. Це завдання є складним і багатоваріантним. До числа найуживаніших методів планування, які використовують для вирішення подібних завдань, слід віднести балансові методи, оптимізаційні методи, методи економіко-статистичного моделювання, індикативне планування.

Індикативне планування розглядають як складову частину системи державного регулювання на всіх рівнях управління, а індикативні плани – як організаційно-економічний інструмент трансформації прогнозів, цільових програм,

концепцій розвитку тощо, як систему соціально-економічних індикаторів, а також як засіб координації управлінських дій на шляху досягнення встановлених цілей [7].

Індикативне планування може слугувати високоефективним засобом державного макроекономічного регулювання. Формування системи взаємопов'язаних і взаємоузгоджених індикативних планів, які б пронизували всі рівні управління (від рівня національної економіки до рівня суб'єкта господарювання), дасть змогу створити і ефективно відобразити цілісну концептуальну модель соціально-економічного розвитку країни на основі сукупності державних цільових програм, прогнозів розвитку економіки, системи економічних регуляторів, установлених пріоритетних напрямів інвестиційно-інноваційного розвитку економіки [8, 163].

Стрижнем індикативного планування є узгоджена взаємодія центральних, регіональних органів державного регулювання та суб'єктів господарювання.

Важелями економічного впливу на розвиток економіки з боку органів державного регулювання слугують податкова система, квоти, дотації, ліцензії, тарифи, облікова ставка, норми амортизаційних відрахувань тощо.

Індикативне планування на підприємстві охоплює процеси формування стратегічних, поточних і оперативних планів. У стратегічному плані через сукупність індикаторів розвитку підприємства (соціальних, економічних, виробничих) відображають головну мету (місію) з урахуванням мінливості довкілля і внутрішнього середовища. Індикатори поточного плану націлюють підприємство на ефективне функціонування шляхом виготовлення конкурентоспроможної продукції, її вчасного оновлення, рівно як і технології виробництва. Оперативні плани мають за мету оптимальне використання внутрішніх ресурсів (основних засобів, сировини і матеріалів, енергетичних, інформаційних, фінансових і трудових ресурсів). Одночасно в оперативних планах відображають коригувальні (регуляційні) дії системи менеджменту підприємства, які викликані змінами внутрішнього чи зовнішнього середовища, зокрема, кон'юнктури товарного ринку, інвестиційного клімату, видів і джерел ресурсного забезпечення, податкової системи, якості життя населення тощо [9].

До основних принципів розроблення системи індикативного планування слід віднести такі: комплексність формування планів з узгодженням інтересів усіх суб'єктів господарювання, наукову обґрунтованість планових рішень, спрямованість планів на досягнення головної мети та вирішення пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку, безперервність, системність і гнучкість планування.

Сукупність організаційно-економічних рішень та управлінських дій, які спрямовані на здійснення завдань, установлених індикативними планами щодо досягнення місії підприємства, можна тлумачити як стратегію його соціально-економічного розвитку, реалізація якої вирішально залежить від потенціалу суб'єкта господарювання.

Розроблення стратегії розвитку підприємства є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням наявних і можливих для залучення ресурсів. Стратегія підприємства базується на дослідженні тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища, формуванні оптимального товарного асортименту і ефективної товарної політики, раціональному розподілі обмежених ресурсів між видами і напрямками діяльності тощо [10, 177-181].

Моніторинг показників виробничо-господарської діяльності підприємства, а також зовнішнього середовища (етап 4) дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо регулювання процесу соціально-економічного розвитку підприємства. Ефективність управлінських рішень при цьому істотно залежить від дієвості системи менеджменту підприємства та досконалості інформаційних технологій, які використовує підприємство [11].

Інформацію (інформаційні продукти) розглядають як дійовий засіб впливу на розвиток підприємства через виконання соціальних і економічних функцій. Оперативне і системне упорядкування інформації та її цільове використання є передумовою ефективного управління розвитком підприємства.

Стосовно впливу науково-технічного прогресу на розвиток підприємства варто відзначити особливу роль нових знань як важливого чинника досягнення поставленої мети щодо економічного розвитку підприємства. Нові знання ведуть до поліпшення якісних характеристик упроваджених у виробництво продуктів, сприяють розробленню нової конкурентоспроможної продукції, удосконаленню виробничих та інформаційних технологічних процесів, упровадженню ефективних методів менеджменту, що безпосередньо позначається на цільових показниках ефективності виробничо-господарської діяльності – прибутку, обсягах доходу, витратах на виробництво і збуті продукції тощо.

Неодмінною умовою успішної діяльності підприємств є постійна їх трансформація, потенціал якої залежить від сукупності вільних на фіксований момент часу ресурсів, а доцільність і результативність змін у межах трансформаційних процесів визначаються рівнем економічного ризику, що супроводжує ці процеси.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Головною метою стратегії розвитку держави як цілісного соціально-економічного

утворення є забезпечення високого рівня добробуту і якості життя теперішнього і майбутнього поколінь населення, розвиток людського та соціального потенціалу, а запорукою її досягнення – соціально-економічний розвиток підприємств з урахуванням балансу інтересів споживачів, персоналу і акціонерів та необхідності створення і підтримки в суспільстві соціальної гармонії.

Соціально-економічний розвиток підприємств слід розглядати як незворотну, цілеспрямовану і закономірну зміну стану суб'єктів господарювання з урахуванням сукупності внутрішніх індикаторів, зовнішніх обмежень і потенціалу їх розвитку.

На підставі проведених досліджень нами запропоновано означення поняття «розвиток підприємства» та визначено зовнішні та внутрішні

фактори, які впливають на розвиток. Встановлено ключову роль управління розвитком підприємства та проаналізовано процес управління соціально-економічним розвитком підприємства, аргументовано пріоритетність застосування індикативного планування в процесі управління розвитком підприємств.

Подальші розвідки повинні стосуватися розроблення методики обґрунтування вибору напрямів соціально-економічного розвитку підприємств; формулювання концепції індикативного планування соціально-економічного розвитку підприємства та вимог до його моделювання.

Проведення таких досліджень дасть змогу створити передумови для підвищення якості та обґрунтованості програм розвитку суб'єктів господарювання.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Словник сучасної економіки Макміллана / за ред. Д. Пірса ; пер. з англ. – К. : АртЕк, 2000. – 640 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М. : Экономика, 1989. – 346 с.
3. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств / Р.В. Фещур, В.Ю. Самуляк // Видавництво Львівської Політехники, 2008. – № 624. – С. 100–109.
4. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Харків, 2006. – 496 с.
5. Матвійчук А. В. Аналіз і прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки : монографія / А.В. Матвійчук – К. : ЦНЛ, 2005. – 206 с.
6. Стратегія підприємства: адаптація організації до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.П. Наливайка – К.: КНЕУ, 2013. – 454 с.
7. Тимошук М.Р. Концептуальні засади планування соціально-економічного розвитку підприємств / М.Р. Тимошук // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30–31 жовтня 2013 р.). – Харків : Видавничий центр НТУ «ХПІ», 2013. – С. 273–275.
8. Петров А. Индикативное планирование: теория и пути совершенствования: монография / А. Петров – СПб : Знание, 2000. – 96 с.
9. Андришкевич О.А. Индикативное планирование в экономиках разного типа/ О.А. Андришкевич [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/199718/>.
10. Марцин В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності : монографія / В.С. Марцин. – Львів : ЛБІ НБУ, 2005. – 491 с.
11. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: монографія / О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур, З.В. Шуляр, Н.Ю. Подольчак, І.Б. Олексів; за заг. ред. д-ра екон. н., проф. О.Є. Кузьміна. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с.

#### REFERENCES

1. Pirs, D. (Ed.). (2000). *Slovník súčasnej ekonomiky Makmillana* [Macmillan Dictionary of Modern Economics]. Kyiv: ArtEk [in Ukrainian].
2. Ansoff, Y. (1989). *Stratehicheskoe upravlenye* [Strategic management]. Moscow: Jekonomika [in Russian].
3. Feshchur, R.V. (2008) *Upravlinnya rozvytkom mashynobudivnykh pidpryyemstv* [Managing the development of engineering companies]. *Visnyk «NU L'viv's'ka politehnika» – Bulletin «NU Lviv Polytechnic»*, 624, (pp. 100-109) [in Ukrainian].
4. Rayevnyeva, O.V. (2006). *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli* [Enterprise Development Management: methodology, tools, models]. Kharkiv: Folio [in Ukrainian].
5. Matviychuk, A.V. (2005). *Analiz i prohnozuvannya rozvytku finansovo-ekonomichnykh system iz vykorystanniam teoriiy nechitkoyi lohiky* [Analysis and forecasting of financial and economic systems with the use of fuzzy logic]. Kyiv: TsNL [in Ukrainian].
6. Nalyvayko, A.P. Reshetniak, T.I., & Yevdokymova, N.M. (2013). *Stratehiya pidpryyemstva: adaptatsiya orhanizatsiy do vplyvu svitovykh suspil'no-ekonomichnykh protsesiv: monohrafiya* [Business Strategy: adapting organizations to influence global socio-economic processes]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
7. Tymoshchuk, M.R. (2013). *Kontseptual'ni zasady planuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv* [Conceptual bases of planning of socio-economic development of enterprises]. Proceedings from МІІМ '13: VI Mizhnarodna nauko-vo-praktychna konferentsiia – The Sixth International Scientific and Practical Conference. (pp. 273–275). Kharkiv: Publishing Center of NTU «KPI» [in Ukrainian].
8. Petrov, A. (2000). *Yndykativnoe planirovaniye: teoriya y puty sovershenstvovaniya* [Indicative planning: theory and ways of improvement]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
9. Andryushkevych, O.A. *Yndykativnoe planirovaniye v ekonomiyakh raznogo typu* [Indicative planning in the economies of various types]. Retrieved from ftp://www.kapital-rus.ru/articles/article/199718/. [in Russian].
10. Martsyn, V.S. (2005). *Ekonomichne rehulyuvannya efektyvnosti hospodars'koyi diyal'nosti* [The economic efficiency of regulation of economic activity]. Lviv : LBI NBU [in Ukrainian].
11. Kuz'min, O.Ye., Feschur, R.V., Shuliar, Z.V., Podol'chak, N.Yu., & Oleksiv, I.B. (2007). *Planuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv : monohrafiya* [Planning socio-economic development of enterprises]. Kyiv: UBS NBU [in Ukrainian].

Одержано 07.09.2015 р.