

**Л. В. Протасова**  
**асистент кафедри менеджменту організацій і адміністрування**  
*Житомирський державний технологічний університет*

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Високий рівень непередбачуваності змін, постійне прискорення бізнес-процесів, що спостерігається в сучасних ринкових умовах ускладнює процес виявлення і оцінки можливостей успішного розвитку підприємства, розробки комплексу заходів щодо їх реалізації. Серед основних управлінських концепцій, що забезпечують розв'язання зазначених завдань виділяють: стратегічний менеджмент, розвиток підприємства на засадах управління компетенціями, управління знаннями, управління розвитком на засадах збалансованої системи показників, процесно-орієнтоване управління.

Найпоширенішою концепцією розвитку підприємства, що забезпечує поєднання елементів цільового, системного, ситуаційного, інтегрального підходів щодо визначення напрямку розвитку та створення передумов його реалізації є стратегічний менеджмент. У контексті управління розвитком стратегічний менеджмент забезпечує вирішення основних завдань, що стосуються визначення вихідної позиції підприємства, вибору напрямку розвитку в бізнес-оточенні, орієнтації зусиль підприємства на одержання очікуваних результатів від реалізації стратегії. Визначене коло завдань може бути вирішене шляхом впровадження стратегічного процесу, що розглядається як сукупність взаємозалежних послідовних етапів: аналіз середовища, розробка та формалізація стратегії, реалізація стратегії, оцінка і контроль.

Дискусійним в стратегічному менеджменті лишається питання вибору способу формування стратегії. Запровадження прескриптивної чи емерджентної моделі розроблення стратегії визначає вибір підходу до реалізації процесу стратегічного менеджменту та використовуюваного методичного інструментарію.

Управління компетенціями являється сучасним методологічним підходом до забезпечення успішного розвитку вітчизняних підприємств. В контексті управління розвитком компетенції розглядаються як ключові фактори успіху, освоєння яких є передумовою успішного функціонування та розвитку підприємства. Для діагностування особистісних компетенцій найчастіше застосовуються методологічний підхід щодо оцінки професійних та рольових характеристик окремого працівника як носія компетенцій. Ідентифікація та аналіз компетенцій організації здійснюється на основі методологічних підходів щодо оцінки компетенцій на рівні організації, що частково відображаються в нематеріальних активах. До перешкод, що ускладнюють процес виявлення та розвитку компетенції підприємства відносять нерозвиненість методологічного базису дослідження компетенції, відсутність (недосконалість) технологій збереження, накопичення, систематизації, поширення знань, незацікавленість працівників.

Забезпечення підприємства компетенціями та їх розвиток пов'язане зі складністю ідентифікації та оцінки компетенцій, збалансування їх складу з урахуванням кореляційного впливу. Для формулювання та реалізації стратегічно важливого напрямку розвитку підприємства важливо ідентифікувати компетенції в розрізі рівнів ієрархії з урахуванням їх відповідності стратегічним цілям та можливості управління.

Основним постулатом концепції управління знаннями є пошук, систематизація, аналіз, оновлення та використання знань як унікального ресурсу, що забезпечує формування конкурентних переваг підприємства. Знання формують стратегічний потенціал підприємства, що є основою реалізації стратегії розвитку підприємства в бізнес-просторі. Ключовими поняттями концепції управління знаннями є дані (факти, поняття, відомості, що представлені у формалізованому вигляді, зручному для передачі, інтерпретації, обробки), інформація (особливий вид ресурсів, що являє собою сукупність агрегованих даних, представлених у контексті), знання (відображення інформації у свідомості індивіда, формою їх представлення є теорії, поняття, висновки, судження). На відміну від даних та інформації, знання невід'ємні від суб'єкта, який ними володіє і мають динамічний характер.

Одним із найпоширеніших у вітчизняній практиці способом реалізації концепції управління знаннями є навчання персоналу. Важливим завданням, вирішення якого сприятиме активізації впровадження зазначеної управлінської концепції є адаптація існуючих, розробка власних методичних інструментів оцінки ефективності і результативності навчання.

В системі управління розвитком збалансована система показників (ЗСП) використовується як інструмент формалізації та реалізації стратегії розвитку підприємства. Існує ряд альтернативних варіантів ЗСП – Модель Р. Каплана та Д. Нортон, Модель Л. Мейселя, Модель Tableau de Bord, Піраміда ефективності, Модель EP2M та інші. Відмітною особливістю ЗСП Р. Каплана та Д. Нортон є багатоплановість збалансованості, логічність побудови, систематизованість, доступність для розуміння і впровадження. Розробляючи ЗСП слід враховувати недоліки такої системи та перешкоди на шляху успішного її впровадження, а саме: головною зацікавленою особою розглядаються лише клієнти (постачальники, споживачі), не враховуються інтереси інших зацікавлених осіб; складність, в окремих

випадках неможливість встановлення взаємозв'язку між показниками; не дає можливості моделювати невизначеність і ризики через прогнозування показників на значний період часу без встановлення певного діапазону коливання цілей; відсутній кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким вимірюється успішність реалізації стратегії діяльності підприємства. Узагальнення, тобто приведення до одного зведеного індикатора загальної сукупності показників, що формують ЗСП, вважаємо за доцільне забезпечувати шляхом розрахунку інтегрального індексу ефективності діяльності підприємства. Це спрямовано на підвищення інформативності системи показників, оскільки інтегральний індекс ефективності виступатиме підсумковим показником за результатами стратегічного аналізу, оцінки та контролю реалізації обраної стратегії та ефективності функціонування підприємства. Обґрунтовуючи важливість такої пропозиції, зазначимо, що показник ефективності діяльності підприємства розглядається науковцями як найголовніший критерій виживання в умовах несприятливого і несталого зовнішнього середовища. Досягнення запланованого рівня ефективності діяльності підприємства є можливим завдяки його розвитку і одночасно забезпечуватиме обґрунтований вибір перспективного напрямку такого розвитку.

Процесно-орієнтована концепція розвитку підприємства базується на принципах реалізації стратегії шляхом побудови та оптимізації бізнес-процесів. Процесно-орієнтований підхід в управлінні є еволюційною трансформацією функціонального підходу. У відповідності до функціонального підходу в управлінні підприємство розглядається як вертикальна пірамідальна конструкція, що зумовлює втрату гнучкості, здатності швидко пристосовуватись до нових, мінливих зовнішніх і внутрішніх умов існування. Визначальна парадигма – прагнення підприємств до збільшення обсягу виробництва, що потенційно призводить до максимізації прибутку. Основними ознаками «процесного підприємства» є організація роботи за принципом побудови бізнес-процесів, що зумовлює необхідність усвідомлення працівниками цілей побудови бізнес-процесів, знання вимог клієнтів і прагнення їх виконати, консолідацію зусиль колективу для забезпечення результативності бізнес-процесів. Визначальна парадигма – задоволення вимог споживачів, що в кінцевому результаті збільшують його лояльність та прив'язаність до продукції, а отже забезпечують довгострокові перспективи для розвитку бізнесу. Перехід від функціонального до процесно-орієнтованого управління передбачає інтеграцію бізнес-процесів з організаційною структурою підприємства, удосконалення обліково-аналітичного та інформаційного забезпечення, стандартизації та сертифікації системи управління (TQM, ERP, WFMP), що вимагає формування нового стратегічного мислення.

Слід зауважити, що на відміну від раціональної бюрократії, концепція на основі бізнес-процесів не може бути в повній мірі формалізованою та регламентованою. Тому зміна ідеології функціонування та розвитку підприємства вимагає формування нового стратегічного мислення.

Головною передумовою успішного впровадження концепції управління розвиток є її інтеграція в загальну систему менеджменту підприємства, що забезпечить формування механізму розробки, формалізації та реалізації стратегії розвитку. Задля успішного проходження процесу інтеграції необхідним є розробка методичних засад реалізації кожного етапу цього процесу з урахуванням особливостей системи управління в рамках вітчизняних підприємств, що і буде напрямом подальших досліджень.

ПРОТАСОВА ЛАРИСА ВАЛЕРІЇВНА, к.е.н, асистент кафедри менеджменту організацій і адміністрування Житомирського державного технологічного університету