

О. М. Тімонін
К. В. Діхтяренко

ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Монографія

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2016

УДК 334.716:005.412–047.44

ББК 65.301–21

Т 41

Рецензенти: д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана *О. І. Гарафонова*; в. о. директора Інституту економіки і управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом *Р. А. Галгаш*; д-р екон. наук, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" *Н. В. Кузьмінчук*.

Авторський колектив: канд. екон. наук, професор О. М. Тімонін – вступ, п. 1.1, висновки; канд. екон. наук К. В. Діхтяренко – пп. 1.2 – 3.2.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 11 від 21.06.2016 р.

Тімонін О. М.

Т 41 Оцінка розвитку промислового підприємства : монографія / О. М. Тімонін, К. В. Діхтяренко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 188 с.

ISBN 978-966-676-656-7

Розглянуто проблему процесу комплексного оцінювання розвитку підприємства з метою створення довгострокових позитивних взаємовідносин зі споживачем. Подано історію появи поняття розвитку, проаналізовано види розвитку та специфіку його оцінювання. Наведено основні методики оцінювання розвитку промислового підприємства.

Рекомендовано для студентів, аспірантів, науковців і менеджерів, які займаються аналізом та оцінюванням розвитку підприємства.

УДК 334.716:005.412–047.44

ББК 65.301–21

© О. М. Тімонін, К. В. Діхтяренко, 2016

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2016

ISBN 978-966-676-656-7

Вступ

Умови функціонування сучасних підприємств будь-якої форми власності, організаційно-правової форми господарювання та галузевої приналежності характеризуються невизначеністю та динамічністю соціально-економічного середовища. Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов постійного розвитку підприємства.

Одним з основних пріоритетів здійснення масштабного процесу реформування національної економіки є перш за все забезпечення інституціональних та інфраструктурних передумов для відновлення сталого економічного зростання та модернізації виробничої бази промисловості. Успішність виконання поставленого в програмі реформ широкого кола складних завдань щодо підвищення конкурентоспроможності національної економіки прямо залежить від здатності вітчизняних промисловців забезпечувати усталеність розвитку підприємств, підтримувати високі темпи зростання виробництва, активізувати інноваційну діяльність, ресурсозбереження та ін. Вирішення зазначених завдань суттєво ускладнюється через надзвичайне посилення ринкової конкуренції на національному та світовому ринках, значне розширення споживчих запитів щодо асортименту продукції та послуг, безперервне збільшення потреб в оперативності та комплексності пристосування підприємств до змін ринкового середовища, прискорення та зростання невизначеності яких є показовими властивостями сучасних умов господарювання. За таких обставин здатність промислових підприємств щодо підтримки стабільності функціонування та посилення спроможності адаптування до ринкових змін стає одним із визначальних факторів довгострокового забезпечення ефективності діяльності та формування стабільних вагомих конкурентних переваг.

Підвищення мінливості та невизначеності змін середовища господарювання пов'язане не тільки з виникненням нових загроз і економічних ризиків, але й із виявленням та успішним використанням нових можливостей для розширення масштабів і зростання обсягів діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку, нарощення прибутку. Комплексне здійснення таких трансформацій становить сутність і змістовність розвитку промислового підприємства, що є динамічним процесом реалізації системних змін і перетворень різних сфер господарської активності. Невід'ємною складовою належного обґрунтування стратегічних і поточних управлін-

ських рішень відносно забезпечення стабільності розвитку промислового підприємства є визначення основних закономірностей, всебічне та повне оцінювання передумов і факторів розгортання даного процесу. Необхідність реалізації комплексного підходу до оцінювання визначається вимогами щодо підтримки збалансованості розвитку промислового підприємства, що має ґрунтуватися на безконфліктному поєднанні економічних, виробничо-технологічних, соціальних та інших аспектів даного багатогранного процесу.

Актуальність теми обумовлена необхідністю здійснення комплексних досліджень формування, використання й інноваційного розвитку підприємства відповідно до потреб соціально орієнтованої економіки. Попри позитивну оцінку досліджень додаткового обґрунтування вимагає теоретико-методичне забезпечення оцінювання збалансованості положень стратегії стійкого розвитку промислового підприємства, сприйнятливості підприємства до впровадження інноваційних змін у процесі розвитку, а також вибору інтеграційних альтернатив економічного розвитку.

Об'єктивна необхідність теоретичного вдосконалення та поглиблення прикладних досліджень в обраному напрямі зумовила вибір теми роботи, визначила предмет, об'єкт, основну мету та завдання дослідження.

Метою монографії є обґрунтування теоретичних положень і розроблення методичного забезпечення оцінювання розвитку промислового підприємства в умовах структурно-інноваційних трансформацій національної економіки.

Об'єкт дослідження – процес розвитку промислового підприємства в умовах структурно-інноваційної трансформації економіки України. Предмет дослідження – теоретичні та науково-методичні підходи до комплексного оцінювання розвитку машинобудівного підприємства.

Практичне значення набутих результатів полягає в розробці аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері розвитку промислового підприємства, а також в обґрунтуванні та реалізації заходів щодо підвищення сприйнятливості підприємства до інноваційних змін, що відбуваються в процесі розвитку.

Комплексне подання матеріалу дозволяє створити у читачів системне уявлення про категорії розвитку у межах інноваційної діяльності підприємств, а також ознайомити з основними методами оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на інноваційний розвиток.

Автори висловлюють глибоку вдячність усім, хто сприяв появі публікації. Особлива подяка рецензентам за цінні поради та зауваження; працівникам видавництва за їх внесок у доведення монографії до безпосереднього читача.

Розділ 1

Розвиток промислового підприємства

1.1. Процес розвитку промислового підприємства

Глобальні зміни, які відбуваються сьогодні в промисловій сфері економічної активності людства, охоплюють і позначаються на всіх аспектах господарської діяльності виробників. З одного боку, швидкий плин науково-технічного прогресу (НТП), надзвичайне розширення можливостей для нарощування фінансово-економічних результатів господарювання, інтенсифікації розвитку виробництва створюють вагомі передумови для збільшення масштабів випуску та розширення асортименту товарів і послуг, що пропонуються споживачам, підвищення якості, розмаїтості та доступності промислової продукції для споживання. Крім того, широке втілення звершень НТП в промисловій сфері значно розширює також потенціал підвищення ефективності роботи підприємств на засадах зміцнення ресурсної бази виробництва, оптимізації непродуктивних витрат, підвищення рівня автоматизації та механізації праці, а, отже, для поліпшення якості трудового життя робітників тощо. З іншого боку, надзвичайне підвищення плинності умов і обставин, відповідно до яких виробники обирають стратегії розвитку та формують відповідну систему господарських планів, визначає необхідність безперервного відстеження перетворень і трансформацій ринкового середовища та безвідкладного внесення належних та адекватних коректив у зазначені стратегії та плани.

Ринкове середовище також стає все більш складним і мінливим, створюючи для суб'єктів господарювання велику кількість нових непередбачуваних проблем і загроз, перспектив і можливостей. Водночас у процесі управління підприємствами відбувається зростання не тільки значення завдань, пов'язаних зі своєчасним виявленням найбільш релевантних змін факторів зовнішнього оточення, які можуть впливати на побудову економічної організації, але й важливості управлінських рішень щодо здійснення внутрішніх трансформацій, спрямованих на випереджувальну підготовку до майбутніх навколишніх змін. Особливу вагомість тиск зазначених факторів і чинників набуває в сфері промислового виробництва, в межах якої відбувається задовільнення надзвичайно складного та розмаїтого комплексу суспільних й індивідуальних потреб шляхом виготов-

лення продукції з високим рівнем доданої вартості на основі використання найдосконаліших сучасних технологій обробки широкого кола найрізноманітніших ресурсів.

Характерними та майже обов'язковими засадами для зміцнення ринкових позицій виробників, підтримки стабільності отриманих господарських результатів в описаних умовах виступають здатність до своєчасного виявлення значущих змін в ринковому оточенні, мобільність та активність у здійсненні найрізноманітніших заходів, орієнтованих на досягнення найвищого рівня пристосованості та відповідності підприємства до такого роду трансформацій. Необхідною умовою досягнення такого роду належності та забезпечення ефективного управління підприємством стає повне та всебічне усвідомлення причин і характеру дії зовнішніх сил, вироблення вмій і навичок пристосовування до змін у зовнішньому оточенні через здійснення відповідних перетворень усередині підприємства, проявами чого стають перегляд цілей і удосконалення внутрішньоструктурної побудови економічної організації, модернізація технологічної та матеріально-технічної бази виробництва та ін. У комплексі здійснення трансформацій такого роду складає сутність і змістовність розвитку промислового підприємства. Це складний, динамічний процес системних змін в різних сферах діяльності підприємств. Закономірності його протікання обумовлюються ходом трансформації виробничих сил, спадкоємністю та послідовністю зміни виробничих відносин, тенденціями науково-технічного прогресу, удосконаленням техніки і технології та ін.

Отже, рушійною силою розвитку промислового виробництва стає невинне зростання предметних і нематеріальних запитів індивіда (як члена суспільства й індивідуальної особистості). Наслідки цього процесу позначаються на розширенні загального підґрунтя цивілізаційного піднесення, здатності людської громади й окремих осіб до найбільш повного розкриття майже невичерпного потенціалу самореалізації. Так, з точки зору Р. Акоффа [5, с. 63–64], розвиток є не тільки передумовою (певною ситуацією), що визначається змінами у стані ресурсного забезпечення певної діяльності (зокрема, спрямованої на досягнення наперед установлених цілей). Він є процесом, в ході здійснення якого відбувається розширення потенцій даної системи відносно реалізації власних вимог і прагнень, а також прагнень решти систем та особистостей, з якими існування даної системи поєднано.

Розмаїття факторів і умов, а також причин і наслідків, що визначають динаміку розвитку соціально-економічних систем (до складу яких належать промислові підприємства), обумовлює необхідність розгляду цього надзвичайно складного процесу з точки зору не тільки економічного, але й філософського, історичного, соціологічного, культурологічного й інших аспектів. Так, у [166, с. 561] сутність розвитку характеризується як своєрідний прояв руху, опис якої здійснюється через синтетичне поєднання низки складних категорій (світоглядного та філософського ґатунку) – таких, як кількість, якість, структура, рівновага. З точки зору Є. Луценко [91], розвиток соціально-економічних систем можна розглянути, як приклад функціонування механізму квантового плину (періодичного процесу переходу об'єкту від зредуковано-локалізованого до незредуковано-структуризованого стану), що має загальний характер для всіх форм руху, які вивчаються наукою. А. Назаретян [103, с. 84] навіть зазначає з цього приводу, що слово "розвиток" в сучасних європейських мовах є певною калькою з латинського *"evolutio"* (для порівняння – англ. *"development"*, ісп. – *"desarrollo"*). Таке тлумачення зберігає прозору алюзію з образом згортка, який розгортається, або клубка. Наявність такого роду алюзії додатково підкреслює плинний та незворотний характер даного процесу.

За думкою О. Беляєва й Е. Короткова [14, с. 77], рушійними силами розвитку організаційних систем стають діалектична взаємодія, доповнення та протиборство, з одного боку, тенденцій до упорядкування (ґрунтуються на існуванні об'єктивних, стійких, запрограмованих, рівноважних, організованих, прогнозованих засад), а з іншого – зростання невизначеності та хаосу (випадкові, нестійкі, нерівноважні, стихійні, мимовільні, ймовірнісні, непрогнозовані зміни). О. Міклин і В. Подольський [97, с. 43] також наголошують на діалектичному характері зіткнення й органічної взаємодії протилежних тенденцій системної динаміки. Водночас, з точки зору Б. Кучіна й О. Якушевої [86, с. 4–5], відображенням діалектичного характеру подолання системних суперечностей (відповідно до якого в процесі розвитку має бути забезпечено збереження цілісності й єдності системи, а також досягнення відповідних свідомо поставлених цілей) стає складний причинно-наслідковий зв'язок між кількісними (зростання або зменшення кількості й (або) масштабів прояву елементів системи) та структурними (трансформація взаємовідносин складових) змінами, що спричиняють якісні (перетворення властивостей елементів або системи у цілому) трансформації певного об'єкту.

С. Глазьев [37, с. 50–51] також наголошує на первинному характері структурних трансформацій в ході розвитку. І. Новік [106, с. 15–17] пропонує виділити три структурні аспекти цього процесу, що відбивають організаційно-структурну побудову таких його елементів: стану системи, механізму переходу між станами системи в ході розвитку, зовнішнього середовища та його впливу на системну динаміку.

Е. Вінограй [26, с. 80], навпаки, більше уваги приділяє характерній, з його точки зору, властивості процесу розвитку, яка полягає насамперед у змінах типу структурної організації власне системи, що визначаються перетворенням її цілей, середовища, конструкції, моделей управління тощо, а також зв'язків між даними параметрами. Тому Е. Вінограй наголошує на необхідності розмежування двох варіантів системної динаміки: поведінки (функціонування – трансформації, що відбуваються в рамках існуючого типу організації системи), для якої характерною є цільова орієнтація на реалізацію заздалегідь установлених пріоритетів діяльності, та розвитку, в ході якого здійснюється зміна організації (у тому числі – цілей) системи.

Здатність до розвитку звичайно розглядається як відображення загальних законів і принципів системної організації. Так, з точки зору Т. Акімової [4, с. 173], змістовність закону розвитку (онтогенезу) полягає у тому, що будь-яка організація в ході свого існування прагне до оптимальної самореалізації як у цілому, так і для складових на основі симулювання їх активності та прагнення до динамічної рівноваги. Є. Луценко [91, с. 421] наполягає, що закономірності розвитку систем визначаються дією діалектичного закону переходу кількісних і структурних змін в якісні, закону чергування детерміністських і біфуркаційних етапів траєкторії трансформації відкритих систем, а також послідовності етапів прийняття та періодів реалізації рішень у ході розвитку самоорганізованих систем та об'єктів управління в адаптивних системах. О. Ананькіна та ін. [74, с. 50–51] вважають, що відповідно до системного принципу розвитку (сутність якого полягає у визнанні змінності систем та їх здібності до адаптації, розширення, заміни складових, накопичення інформації) в основу синтезу будь-якої системи має закладатися можливість (потенціал) нарощування, оптимізації, удосконалення. З іншого боку, дія принципу розвитку визначає необхідність орієнтації на необхідність урахування передісторії, а також впливу сучасних тенденцій змін системи для розкриття закономірностей її функціонування та розвитку.

Таким чином, розвиток – це особливий тип змін матеріальних та ідеальних об'єктів, визначений закономірним, діалектичним, незворотним, спрямованим (цілеспрямованим) характером. Отже, тільки одночасна наявність усіх зазначених характеристик виділяє процеси розвитку серед інших видів трансформацій, а саме: відсутність закономірності та діалектичного зв'язку може бути характерною для випадкових подій; зворотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення повторюваних операцій); хаотичність (відсутність спрямованості) перетворень здатна перешкоджати накопиченню потенціалу якісного зростання та реалізації єдиного несуперечливого й узгодженого напрямку змін. З іншого боку, характер прояву зазначених загальних властивостей, а також конкретні форми реалізації процесу розвитку в значній мірі обумовлюються природою відповідних систем.

Так, О. Тридід [162, с. 9] наголошує на існуванні трьох основних концептуальних підходів, відмінності між якими обумовлені походженням відповідних систем (фізичних, біологічних і хімічних). Для підходу, який ґрунтується на узагальненні особливостей трансформації об'єктів фізичної природи, притаманним є суто механістичне тлумачення змістовності процесу розвитку як свідомого та цілеспрямованого вдосконалення (оптимізації) структурної побудови та режимів функціонування відповідної системи. Трансформація біологічних об'єктів, навпаки, вважається результатом природної еволюції, рушійними силами якої стають жорсткий конкурентний відбір та адаптивне виживання організмів у спробах пристосування до змін навколишнього оточення. У межах "хімічної" концепції розвиток пропонується розглядати як нелінійний і граничний процес синергетичної самоорганізації, що ґрунтується на кооперативній взаємодії складових системи в умовах порушення рівноваги її стану, джерелом підтримки якої є енергія середовища. З точки зору О. Тридіда [162, с. 9], дослідження природи розвитку соціально-економічних систем (СЕС) звичайно ґрунтується на поєднанні біологічного та хімічного підходу. Проте цей підхід не дозволяє повною мірою врахувати складний характер походження СЕС як продукту симбіозу живих і неживих об'єктів.

Ототожнення соціально-економічних систем з певними біологічними та механічними утвореннями, а також наділення СЕС окремими властивостями, притаманними живим і неживим об'єктам, закономірно спрощує сутність розвитку СЕС до низки трансформацій, зміст яких полягає у зростанні. Такої думки дотримуються, наприклад, В. Кузнєцов [59, с. 6–7],

М. Тодаро [187] та ін.). З такою точкою зору не погоджується Р. Акофф [5, с. 62–64], який відзначає, що примітивне розширення масштабів системи або збільшення параметрів її складових не дозволяє врахувати якісні та структурні аспекти змін, які відбуваються в процесі розвитку та пов'язані насамперед із реалізацією складного комплексу мотивів та очікувань, що визначає цільову спрямованість функціонування системи. М. Гайдес [31, с. 149] вважає, що основним наслідком зростання системи (горизонтальний розвиток) стає виникнення нових монофункційних систем із градуйованим результатом дії. Це подібне до укрупнення тіла тварин в ході біологічної еволюції (кількісна конкуренція), яке, проте, буде пов'язане не тільки з отриманням певних переваг, але й з набуттям системою широкого кола нових (іноді – критичних) вад і недоліків.

Близьким за змістом до концепції зростання є підхід, який пов'язує розвиток зі змінами, що відбуваються в соціально-економічній системі з часом (Т. Коно [74], В. Родіонова і М. Федотова [136, с. 6] та ін.). З подібною думкою абсолютно справедливо, з точки зору автора, не погоджується, наприклад, А. Урсул [171, с. 454], який наполягає на тому, що розвиток певного об'єкта (хоча й розгортається з часом) насамперед виступає відображенням виконання функції життєдіяльності цього об'єкта. Тому більшого поширення набув підхід (близький за змістом до еволюційно-біологічної концепції), згідно з яким процес розвитку системи розглядається як певна послідовність передбачуваних змін її стану протягом часу (стадій життєвого циклу). Так, Б. Мільнер [98, с. 57–58] уподібнює плин розвитку будь-якої організації до протікання закономірної послідовності стадій (етапів, фаз) життєвого циклу (від виникнення до припинення існування у певному завершеному вигляді), розтягнутих у часі. С. Глазьев [37, с. 50–51] також зазначає, що розвиток є нерівномірним процесом, який можна подати як траєкторію певного життєвого циклу (від початкового стану, коли відбувається формування структури системи, до етапу зрілості, в якому система повністю реалізує закладений в ній потенціал, досягаючи меж еволюції в рамках початкової заданої структури та відповідного стану навколишнього середовища). Зі зміною структури, що є неминучою з досягненням стадії зрілості, відбувається переродження системи та початок (вступ) до нового життєвого циклу (ЖЦ) розвитку.

Е. Коротков [14, с. 118–124], Ю. Лапигін та ін. [88, с. 126], В. Грушенко та Л. Фомченкова [38, с. 32–36], В. Гурков та О. Абрамова [41, с. 23–24] також ототожнюють здатність певної соціально-економічної системи (без-

відносно до масштабів існування – на макро-, мезо-, мікрорівні) до збереження рівноважного стану (гомеостазу) та запобігання виникненню проявів нестабільності (криз) у процесі розвитку із проходженням закономірної й об'єктивної послідовності змін в ході життєвого циклу.

Припущення про певну детермінованість трансформацій підприємства (що виступає характерною його системною ознакою), яка проявляється в рамках існування деякої черговості стадій змін (розвитку), в цілому ґрунтується на положеннях закону онтогенезу. Онтогенез визначає закономірність (еволюційну послідовність) зміни станів (сукупності параметрів, характеристик та форм їх прояву) будь-якої людської організації (як і окремого людського організму), які відбуваються під об'єднаним впливом сил зовнішнього середовища й успадкованих (від попередніх форм існування даного колективу або від окремих його представників) індивідуальних характеристик. Отже, закон онтогенезу розглядає життєвий шлях будь-якої організації як певну сукупність трансформацій (звичайно, пов'язану із ускладненням і зростанням), які ця організація проходить від становлення (зародження) через зростання аж до припинення власного існування у даному вигляді.

Слід, проте, зазначити, що визнання певних циклічних закономірностей, які визначають траєкторію розвитку будь-якої людської організації, не приводить дослідників до узгодженості думок відносно природи виникнення та логіки прояву таких закономірностей. Так, звичайно, серед основних рушійних сил розвитку економічної організації визначаються такі: кризові явища, виникнення яких обумовлюється неспроможністю організації у даній формі існування побороти нові проблеми, що постають перед нею в ході розвитку (рис. А.1 додатка А); конкуренція та вибір певної моделі виживання у ринковому суперництві (рис. А.2 додатка А); фази трансформацій, які відбивають онтогенетичні закономірності перетворень стану економічної організації (рис. А.3 додатка А); перетворення потенціалу (насамперед, ресурсної його складової) економічної організації під впливом змін зовнішнього оточення (рис. А.4 додатка А); модель організаційного розвитку Л. Грейнера, в рамках якої узагальнюються форми реагування організації на кризи, що закономірно виникають в процесі розвитку (рис. А.5; табл. А.1 додатка А); моделі життєвого циклу Й. Адізеса, що враховує також трансформацію соціокультурних засад функціонування економічної організації (рис. А.6 додатка А) та ін.

Однак, незважаючи на відмінності, які існують між різними дослідниками проблем онтогенезу економічної організації, переважна більшість науковців, розглядаючи зміни, що супроводжують процес розвитку підприємства в ході перебігу фаз його життєвого циклу, звертають особливу увагу на те, що тривалість даного циклу в цілому та за окремими стадіями зокрема в переважній мірі залежить від здатності цього підприємства до оперативної генерації та впровадження заходів (у тому числі – на основі удосконалення організаційного, техніко-технологічного, мотиваційного, інструментального й іншого забезпечення діяльності), необхідних для пристосування до трансформацій середовища господарювання. Так, аналізуючи зміни, що супроводжують процес розвитку підприємства в ході перебігу фаз його життєвого циклу, Ю. Лапигін та ін. [88, с.127] наголошують, що відмінності, які існують у стані підприємства на різних етапах циклу онтогенезу взаємопов'язані та полягають саме у різному рівні (зростаючому на висхідних фазах ЖЦ і скорочуваному – на спадних фазах ЖЦ) сприйнятливості до трансформацій умов господарювання і у потенціалі (можливостях і здібностях) належної, активної та навіть випереджувальної акомодатії до такого роду перетворень.

Слід визначити, що наявність зазначеної залежності (між адаптаційними здібностями економічної організації та перебігом фаз життєвого циклу) є майже беззаперечною. Проте зв'язок між цими параметрами онтогенезу підприємства, з точки зору автора, є набагато складнішим за пряму залежність, що передбачає заздалегідь більшу здатність економічної організації до виживання у мінливому оточенні на висхідних стадіях ЖЦ (становлення, зростання аж до стадії зрілості). Так, колектив підприємства з переходом на спадні стадії життєвого циклу (насичення, спад, антикризовий процес або вихід на новий цикл онтогенезу) не тільки втрачає певну новизну засвоєння зовнішніх змін, здатність до гнучкого пристосування до них тощо, але й отримує можливості для використання набутого плідного досвіду (насамперед в організаційно-управлінському, фінансово-економічному, техніко-технологічному аспектах) господарювання для формування ширшого набору альтернатив реагування на зазначені зміни (порівняно з конкурентами, які не мають такого досвіду), а також застосування більш змістовних критеріїв відбору оптимальної з подібних альтернатив. Крім того, знаходження на пізніх стадіях ЖЦ стає ознакою певної успішності проходження попередніх етапів, що, в свою чергу, передбачає наявність достатньо потужної, розмаїтої та масштабної ресурсної бази

(в матеріальному, кадровому, фінансовому й інших аспектах), необхідної для виживання у нових умовах існування економічної організації.

Подолання суперечностей, притаманних різним спробам застосування зазначених концепцій до пояснення змістовності процесу розвитку соціально-економічних систем, О. Єрохіна [57, с. 9], Б. Моргоєв [101, с. 48], Е. Битдаєва [21, с. 112], І. Крайнюченко та В. Попов [80, с. 111] вважають передумовою формування чотирьох основних підходів щодо вирішення цієї наукової проблеми: цільового; адаптаційного; діалектичного; прогресивно-еволюційного.

У рамках цільового підходу пропонується розглядати розвиток як процес визначення цілей та пріоритетів, а також здійснення цілеспрямованих змін (Й. Шумпетер [185, с. 153–154], Е. Вінограй [26, с. 80], О. Коріков та О. Сафьянова [75, с. 38] та ін.). Так, наприклад, М. Петраков і В. Ротар [113, с. 15] наголошують, що розвиток є процесом знаходження найкоротшого шляху до чітко окресленої мети, а також одночасним процесом пошуку та коректування цілей. За думкою І. Крайнюченко та В. Попова [80, с. 112], наведений підхід у цілому ґрунтується на вивченні закономірностей поведінки соціальних (з обов'язковою участю людей) систем, рушійною силою змін яких стає перетворення потреб і бажань людей.

Проте О. Єрохіна [57, с. 9] зазначає, що цілеспрямованість слід вважати тільки однією із вимог, але ніяк не обов'язковою умовою або провідною характеристикою розвитку системи. Е. Битдаєва [21] також підкреслює, що розвиток як форма прогресивних змін лише припускає відповідні цілеспрямовані зусилля з боку відповідних суб'єктів. Крім того, зміни цілей, бажань та очікувань індивідів в рамках існування певної системи також проходять певну послідовність трансформацій, яка є невід'ємною складовою загального перебігу розвитку такої системи, а отже, не можуть виключатися з цього процесу, виступаючи орієнтиром розвитку. З іншого боку, цілі, безумовно, піддаються тиску перетворень зовнішніх (відносно системи) факторів і чинників, масштаби впливу яких на динаміку розвитку системи, проте, виходять далеко за межі цілепокладання.

Адаптаційний підхід ґрунтується на визначенні природи розвитку як процесу гнучкого пристосування (від лат. "*adaptatio*") системи до поточного стану та перспективних змін навколишнього середовища. Проте О. Беляєв та Е. Коротков [15, с. 41] наголошують на існуванні суттєвих відмінностей між простим пристосуванням і власне адаптацією, яку пропонується розглядати як розвиток, що відбувається на засадах поглиблення

системної диференціації, а також досягнення найвищого рівня усталеності системи. В. Самочкін [142, с. 12] робить акцент на доцільності визначення двох ключових аспектів пристосування системи до трансформації умов існування: адаптивність як підкорене заздалегідь встановленим цілям перетворення параметрів, структурної побудови та відповідність певної системи трансформаціям, які відбуваються з часом; адаптація, тобто сукупність заходів щодо досягнення відповідності функціональних і структурних характеристик системи до вимог навколишнього оточення, що, в свою чергу, проходять послідовну череду змін. З точки зору М. Буднік [20, с. 5], саме такого роду адаптація стає комплексним відображенням розмаїтих, але пов'язаних між собою складними відносинами та залежностями процесів, що відбуваються всередині підприємства під тиском різного роду факторів і сил (зовнішнього та внутрішнього походження). О. Тімонін та Є. Гулякін [158, с. 122] пропонують розглядати адаптацію як єдність процесних (внутрішньоорганізаційні зміни та пристосування до навколишнього середовища), рефлексивних (дійсні взаємовідносини між системою й її оточенням), структурних (перш за все – ступінь відповідності внутрішнього середовища зовнішнім вимогам) параметрів підприємства. Таким чином, адаптація (адаптивність) звичайно вважається формою змін, які мають забезпечити усталеність системи (підтримку наміченого режиму функціонування в процесі розвитку).

З іншого боку, усталеність розвитку, з точки зору переважної більшості дослідників (табл. Б.1 додатка Б), є надзвичайно динамічним явищем, яке може приймати форми рівноваги (досягнення збалансованості попиту та пропозиції ресурсів у рамках системи) та гомеостазу (підтримки стійкої рівноваги системи в ході здійснення її зв'язків із навколишнім оточенням). Проте досягнення будь-якої форми усталеності звичайно має тимчасовий і нестійкий характер, оскільки безперервність змін зовнішнього середовища (дезасиміляція) обумовлює необхідність наростання активізації зусиль зі збереження рівноважного стану (асиміляції). Так, О. Богданов [17, с. 201] наголошував, що усталеність є результатом випереджувального нарощування потенціалу пристосування (зростання активності) системи до дезасиміляційного тиску. За думкою М. Абрютіної та А. Грачова [2, с. 41], досягнення усталеності – це лише короткотерміновий момент існування системи, що миттєво змінюється або через тенденцію до зростання потенціалу протидії впливу дезасиміляційних сил, або через певну втрату здатності підтримувати рівновагу. Тому з позиції адаптаційного

підходу розвиток розглядається як свідомий керований процес, в ході якого здійснюється реалізація цілеспрямованого комплексу заходів зі забезпечення усталеності. Т. Іванова та В. Приходько [61, с. 138] навіть підкреслюють, що досягнення усталеності передбачає насамперед підтримку керованості системи. Л. Карданська [67, с. 297] наголошує також, що з економічної точки зору оптимальність організації усталеного розвитку передбачає мінімізацію витрат, пов'язаних із вирішенням зазначеного завдання.

Забезпечення керованості й економічності функціонування промислових підприємств звичайно пов'язують із необхідністю досягнення економічної гнучкості. Так, з точки зору В. Самочкіна [142, с. 14], гнучкість є внутрішньо-властивою виробничій системі здатністю до переорієнтації діяльності (переходу від одного працездатного стану до іншого) без помітної трансформації матеріально-технічної бази та з мінімальними витратами. О. Градов [186, с. 404] пропонує розглядати гнучкість як спроможність до зміни стану виробничої системи без значних витрат ресурсів. І. Ансофф [9, с. 146] підкреслює, що природа формування гнучких властивостей підприємства пов'язана насамперед із параметрами мінливості використовуваної технології (стабільна, плідна або мінлива). З іншого боку, за думкою І. Ансоффа, економічна гнучкість може мати не тільки внутрішню, але й зовнішню (диверсифікація інвестиційної та збутової політики) природу походження. Т. Іванова та В. Приходько [61, с. 125] зазначають також, що джерелом забезпечення гнучкості промислового підприємства (що насамперед обумовлюється дією суто економічних факторів) виступають не тільки перетворення техніки та технології виробництва, але й удосконалення (набуття нової якості) організації управління підприємством та його підрозділами. З точки зору автора, основними складовими економічної гнучкості (ЕГ) як підґрунтя забезпечення адаптаційних можливостей підприємства є комплекс характеристик: продукції (у тому числі – в розрізі номенклатури й асортименту) та матеріально-технічної бази виробництва, стану підсистем маркетингу та збуту, організації й управління, логістики, потенціалу розширення інтеграційно-коопераційного співробітництва та ін. Слід, проте, наголосити на застарілості та недостатності існуючого методичного забезпечення оцінювання економічної гнучкості, в рамках якого увага дослідників звичайно зосереджується на встановленні стану виробничо-технологічних складових ЕГ (Г. Кочетков, Р. Сатановський [144] та ін.).

Таким чином, продуктивність використання адаптаційного підходу до вивчення природи розвитку промислового підприємства як відкритої соціально-економічної системи насамперед пов'язана із розширенням потенціальних можливостей надання управлінського впливу у цій сфері, а також встановленням кола відповідних факторів і чинників. З іншого боку, адаптація не охоплює всього розмаїття розвитку, залишаючи поза увагою дослідників важливі характеристики даного процесу. Так, О. Беляєв та Е. Коротков [14, с. 41] підкреслюють, що порушення рівноваги системи може відбуватися також під тиском внутрішніх сил (таких, як різномірність елементів, внутрішньоструктурні суперечності та ін.). О. Єрохіна [57, с. 9] зазначає також, що процес адаптації до змін навколишнього середовища є необхідною, але зовсім не достатньою умовою розвитку (з цією точкою зору повністю погоджуються також Е. Битдаєва [21, с. 112] і Б. Моргоєв [101, с. 48]). За думкою І. Крайнюченко та В. Попова [80, с. 113], фактори, які несуть загрозу рівновазі або навіть самому існуванню системи, цілком здатні мати внутрішню природу походження, що робить неможливою адаптацію до їх дії. Крім того, за думкою автора, адаптаційний підхід до визначення природи розвитку надмірно детермінований (тиском зовнішніх факторів), що обумовлює, наприклад, відволікання уваги дослідників від впливу операцій з виконання функції цілепокладання на системну динаміку.

С. Курдюмов і Г. Малінецький [85] наголошують на обмеженості адаптивних можливостей будь-якої системи. Це обумовлює необхідність розширення потенціалу самоорганізації, тобто процесу встановлення порядку, що відбувається виключно на засадах кооперативної взаємодії її компонентів. Тому до складу обов'язкових вимог, що забезпечують здатність системи до прогресивного розвитку, С. Курдюмов і Г. Малінецький відносять відкритість для інформаційних потоків, кооперативний характер і високий рівень функціональної узгодженості внутрішньоорганізаційних процесів, динамічність (насамперед – структурну) системи у цілому.

За думкою І. Крайнюченко та В. Попова [80, с. 112], адаптивна природа розвитку притаманна насамперед суто біологічним (соціальним) системам (в контексті дарвіністського підходу). Проте навіть у біологічних дослідженнях відсутня погодженість думок щодо виключного значення адаптації до змін середовища в процесі еволюції живих організмів. Так, Е. Гійєно [105, с. 414], Д. Остер та П. Альбрех [123, с. 444–460], навпаки, наголошують на тому, що організми часто вимушені пристосовуватися

не стільки до природного оточення, скільки до власної аномальної побудови. Е. Гійєно прийшов навіть до висновку, що все розмаїття живих істот (у тому числі – людей) може бути охарактеризоване як сукупність аномалій, оскільки майже кожен з таких організмів містить певні ознаки ненормальності відносно певних звичайних ознак, поширених у відповідних родинних групах.

Вирішення широкого кола суперечностей, які виникають у процесі існування систем, вважається підґрунтям процесу розвитку в рамках третього ("діалектичного") підходу. Так, Б. Кучін та О. Якушева [86, с. 4–5] зазначають, що розвиток системи відбувається під впливом суперечностей, які закономірно й об'єктивно виникають або всередині (між окремими складовими системи), або ззовні (між системою або її окремими частинами та значущими факторами оточення). Діалектичний характер такого роду суперечностей та значущість їх впливу на динаміку розвитку системи визначається, по-перше, природою їх походження (обумовлені власне змінами у стані системи та навколишнього середовища в ході розвитку) та, по-друге, обов'язковим характером здійснення різного роду внутрішніх трансформацій (кількісних, якісних, структурних – окремо або разом) для подолання негативного впливу зазначених суперечностей на життєдіяльність системи.

За думкою І. Крайнюченко та В. Попова [80, с.113], поборники діалектичного підходу (до кола яких слід віднести, наприклад, Д. Гвішіані [33, с. 6], В. Тюхтіна, В. Бородкіна, О. Дорожкіна [44, с. 45] та ін.) вважають суперечності, що виникають у системах, джерелом розвитку, а вирішення суперечностей ототожнюють із сутністю цього процесу. Слід, проте, зазначити, що в сучасних дослідженнях проблем розвитку такий підхід піддається змістовній критиці. Так, О. Єрохіна [57, с. 9] наголошує з цього приводу, що в даному випадку відбувається певна підміна (заміщення) визначення сутності процесу розвитку його джерелом – суперечностями, що існують у системі. Е. Битдаєва [21, с.112] навіть заперечує доцільність виокремлення підходів до визначення сутності та змістовності процесу розвитку. Отже, цілком закономірним слід вважати той факт, що сучасні науковці (прихильники такого підходу) звичайно пропонують доповнювати трактовку сутності розвитку як форми вирішення суперечностей в системі також іншими характеристиками – такими, як структурні параметри (С. Глазьєв [37, с. 50–51]), вплив випадкових зовнішніх поштовхів і флуктуацій (Г. Хакен [176, с. 35]), подолання кризових проявів (В. Василенко [22, с. 101]) та ін.

У рамках прогресивно-еволюційного підходу певною мірою відбувається синтетичне поєднання наведених вище точок зору відносно природи процесу розвитку. Так, наприклад, Н. Моїсєєв [100, с. 50], І. Корсунцев [77, с. 15] пропонують майже ототожнювати розвиток із однією з його форм – прогресом, в рамках якого відбувається удосконалення, ускладнення й оптимізація систем (переважно – еволюційним шляхом). І. Крайнюченко та В. Попов [80, с. 113] зазначають, що за такого підходу розвиток розглядається як реалізація прагнень до набуття системою досконалості, відповідно до чого вибір певного напрямку системної динаміки має здійснюватися за принципом мінімізації дисипації (із сукупності можливих станів системи мають бути реалізовані такі, для яких притаманним є мінімальне розсіяння енергії). О. Єрохіна [57, с. 9] з цього приводу підкреслює, що розвиток за цього підходу часто уподібнюється тільки до однієї з можливих його ліній (прогрес) або лише до однієї з його форм (еволюція).

У [174, с. 580] процес розвитку тісно пов'язується з реформуванням. Воно розглядається як перетворення, зміна, перевлаштування певного аспекту соціально-економічної системи, яка не знищує основ наявної структурної побудови. К. Штайльманн [183, с. 21] також наголошує на поширеності в економічній сфері певного типового тлумачення сутності розвитку як "трансформації" (від лат. "transformare" – змінювати, перетворювати), яка характеризує зміну старих (традиційних) господарських укладів на нові, ґрунтовані на всеосяжному використанні більш досконалих ринкових механізмів, в країнах, що розвиваються. Конкретними формами реалізації трансформаційних змін звичайно вважаються процеси інтенсифікації (що, за думкою А. Урсула [171, с. 112], забезпечує підвищення ефективності функціонування виробничо-економічної системи на засадах використання якісних факторів) і модернізації (зміст якої А. Воронкова [29, с. 111] розглядає як оновлення всіх аспектів функціонування промислового підприємства з метою зростання його конкурентоспроможності на засадах реорганізації складових, що підкріплюють формування належного потенціалу підприємства).

Особливе місце в системі оптимізаційних трансформацій посідає інноваційна діяльність суб'єктів господарювання. Так, за думкою В. Гейця [34, с. 22], поєднання процесів економічного розвитку й економічного зростання відбувається насамперед завдяки інноваційним змінам. З точки зору С. Ілляшенка [63, с.18], відбиттям інноваційної активності, спрямованої на розроблення, продуктивне втілення та масштабне поширення

різного роду нововведень (інновацій), стають численні та надзвичайно масштабні зміни, які охоплюють як життя всього людства, так і окремих особистостей.

В. Рубан, О. Чубукова, В. Некрасов [139, с. 14] підкреслюють, що саме специфічний характер трансформації економічних систем у здійснення інноваційних змін, що виступають результатами креативної діяльності, певною мірою призводить до зміни парадигми забезпечення конкурентоспроможності в умовах постіндустріального розвитку. Відповідно до характеру та спрямованості зазначених змін ключовими чинниками формування стійких позицій в ринковому суперництві стають не тільки і не стільки переваги у доступі до певних продуктів уречевленої (виробничих сил і знарядь праці) або прямої праці (трудові ресурси), а екстраординарні інтелектуальні продукти (думки, ідеї, знання та здібності, ноу-хау тощо), використання яких в продуктивній господарській діяльності дозволяє створити унікальні відмінності від інших учасників певного ринку.

Слід, проте, зазначити, що трактовка змістовності розвитку як процесу динамічного удосконалення або оптимізації стану системи (тобто послідовності дій, що наближують досягнення певного оптимального стану – оптимуму) також здатна призвести до невиправданого спрощення сутності цього складного явища. О. Єрохіна [57, с. 6–8], наприклад, наголошує на численних труднощах методологічного характеру, пов'язаних із визначенням параметрів оптимального стану системи. Так, з точки зору В. Тюхтіна, В. Бородкіна й А. Дорожкіна [44, с. 29], оптимум слід розглядати як екстремум цільової функції, що, в свою чергу, призводить до спрощення прогресивно-еволюційної концепції до положень цільового підходу. О. Єрохіна [57, с. 6–8] підкреслює, що наведена інтерпретація змістовності оптимуму характеризується також високим рівнем невизначеності та може входити у суперечність із необхідністю забезпечення вимог ефективності. Крім того, з точки зору О. Єрохіної, між ефективністю й оптимальністю системи, з одного боку, та її елементів (підсистем), з іншого, існує складний непрямий зв'язок, який проявляється в тому, що ефективність функціонування компонентів сприяє підвищенню ефективності системи в цілому, але зворотна залежність може бути відсутньою (внаслідок можливого впливу системної властивості інтегративності). Для ситуації досягнення стану оптимальності притаманною може бути навіть прояв негативної тенденції: досягнення системою загального оптимуму здатне порушити нормальне функціонування підсистем, що за різних

причин не спроможні одночасно досягти оптимуму. Схожої точки зору дотримуються І. Пригожин та І. Стенгерс [123, с. 270], які зазначають з цього приводу, що прагнення до оптимуму іноді може навіть погіршити стан системи або змусити її перейти на режим функціонування, що веде до руйнування.

Крім того, з точки зору автора, необхідно вказати на об'єктивний характер виникнення та неможливість остаточного подолання утруднень, пов'язаних із визначенням (прогнозуванням і плануванням) масштабів впливу та наслідків певних конкретних змін (кількісного, якісного, структурного ґатунку), що відбуваються у стані виробничо-економічної системи підприємства, для динаміки процесу розвитку. З іншого боку, ще більш ускладненим є прогнозування результатів сукупного впливу різних за змістовністю та природою походження внутрішніх перетворень на потенціал і розвиток підприємства.

І. Крайнюченко та В. Попов [80, с.113] зазначають з цього приводу, що, на жаль, результати певних трансформацій часто стають зрозумілими тільки після звершення подій, а отже, прагнення до прогресу іноді є передумовою регресивних перетворень. А. Айламазян та Є. Стась [3, с. 42] також цілком слушно наголошують, що розвиток здатен мати як прогресивний, так і регресивний характер, а також може виражатися в еволюційній або революційній формі. Регресивна зміна системи в ході розвитку, з точки зору М. Афанасьєва, В. Рогожина та В. Рудики [13, с. 27], Н. Масленікової [94, с. 6], Е. Смірнова [149, с. 174] та ін., припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик. Крім того, Е. Смірнов [149, с. 175] наголошує також на тісному зв'язку між процесами прогресу та регресу систем ("прогрес неможливий без регресу").

З іншого боку, широкє коло перетворень на підприємстві відбувається в результаті удосконалення або раціоналізації, проте не всі зміни такого роду слід розглядати як прояви процесу розвитку. Так, О. Віханський та О. Наумов [28, с. 37] наголошують на суттєвих відмінностях, що існують між розвитком (передбачає якісний характер змін або утворення принципово нових елементів і властивостей) та удосконаленням системи (веде до поліпшення окремих характеристик і параметрів). Отже, розвиток системи виходить з необхідності покращання певного початкового (поточного, базового) стану в цілому, тоді як для вдосконалення притаманне прагнення до оптимізації такого стану за окремими критеріями. В. Долятовський, В. Долятовська [54, с. 74] зазначають також, що розвиток штучної

системи – це не тільки процес підвищення якості її побудови й ефективності функціонування, але й реалізація заходів з опору повільним, зазвичай – небажаним змінам властивостей системи, які прийнято називати "старінням".

Таким чином, слід в цілому погодитися з точкою зору І. Крайнюченко та В. Попова [80, с. 113], які вважають, що думки багатьох авторитетних науковців, об'єднані в рамках синтетичного прогресивно-еволюційного підходу, мають під собою раціональне підґрунтя, але в кожному окремому випадку здатні відображувати тільки певні аспекти такого багатогранного явища, як "розвиток". З точки зору автора, визначення більш вагомих передумов розвитку систем може бути досягнуто використанням еволюційно-біфуркаційного підходу, який в цілому ґрунтується на теорії синергетичної самоорганізації Г. Хакена [176] і концепції системної рівноваги І. Пригожина [123].

З точки зору Г. Хакена [176, с. 12; 21; 24 – 27], розвиток системи обов'язково має спиратися на процеси синергетичної самоорганізації, тобто певного впорядкування системи (яке відбувається виключно на ґрунті кооперативної взаємодії та налагодження зв'язків підсистем відповідно до історії системних трансформацій, які відбувалися до того), що визначає спрямованість її структурних трансформацій в географічно-просторовому, часовому, функціонально-розпорядчому аспектах. З іншого боку, І. Пригожин [123, с. 223–225] підкреслював значення, яке надає зворотність здійсненню певних процесів у ході розвитку на структурні характеристики системи, що можуть (відповідно до можливості повернення до попередніх станів) коливатися від рівноважних (в яких процеси генерації та споживання ключових видів ресурсів збалансовані та відповідають заздалегідь визначеним критеріям оптимальності) до нерівноважних (існують і змінюються через додаткове дисипативне залучення ресурсів із-за меж системи) і навпаки. Отже, визначення природи походження процесів розвитку в даному випадку набуває також певного специфічного структурного контексту, пов'язаного із коливаннями структурно-ієрархічної побудови (переходами із одного стану в інший та навпаки).

Крім того, характеризуючи загальні закономірності системної динаміки, І. Пригожин та І. Стенгерс [123, с. 223–225] підкреслюють, що траєкторія, за якою відбувається еволюція системи зі зміною певного параметра (на який здійснюється управлінський вплив), визначається чергуванням стійких ділянок, в межах яких домінують детерміністичні закони, та нестійких областей – навколо точок біфуркації. Тому зі зрос-

танням нестабільності перед системою відкривається можливість вибору одного або декількох варіантів розвитку.

В. Геєць [34, с. 22] також зазначає з цього приводу, що економічний розвиток є нескінченною послідовністю переходів від одного стану рівноваги (в окремих випадках – стійкої або "нестійкої") системи через збурення до нового – вищого рівня. Таким чином, процес розвитку промислового підприємства визначається закономірною послідовністю стадій, вихід з кожної з яких є реакцією на проблеми, що накопичилися та вимагають обов'язкового подолання та вирішення. Для розв'язання суперечностей, що знаходяться в основі та є причиною виникнення таких проблем, а отже, для ефективного переходу на новий етап процесу розвитку, необхідні суттєві перетворення у ключових сферах життєдіяльності виробничо-економічної системи підприємства, які можуть включати до свого кола перегляд стратегічних цілей та механізмів їх досягнення, оперативних і поточних режимів функціонування, методичних засад й інструментарію прийняття управлінських рішень тощо. Проте реалізація такого роду перетворень є дієвим засобом активізації розвитку тільки в межах подолання суперечностей і проблем, що вже виявилися й існують. Але власне здійснення внутрішніх змін в процесі розвитку підприємства, цілком можливо, буде призводити до прояву та накопичення нових, до того відсутніх, утруднень, подолання яких буде вимагати вже генерації та впровадження інших рішень і змін.

Водночас проходження виробничо-економічної системи траєкторією стадій розвитку неодмінно буде супроводжуватися додатковими проблемами, що виникають внаслідок невідповідності (випадкової або закономірної, пов'язаної із помітними або незначними за масштабом відхиленнями – флуктуаціями) досягнутих (фактичних, отриманих) параметрів розвитку прогнозованим, очікуваним, бажаним або усередненим значенням. Такого роду відхилення – флуктуації (через те, що вони виступають відображенням складних і в значній мірі прихованих закономірностей, притаманних складному механізму взаємодії системи з навколишнім оточенням) не тільки викривлюють передбачену траєкторію розвитку, але й наближують її до певного стану, визначеного стійкістю ("аттрактор") безвідносно до відмінностей, які існують між різними системами, що знаходяться в процесі змін. З цієї точки зору розвиток слід вважати формою циклічної еволюції певної системи, яка передбачає (всередині циклу) поступову трансформацію (звичайно, пов'язані із зростанням та ускладненням) ключових струк-

турних і функціональних параметрів системи, наростання яких, у свою чергу, стає причиною якісної її зміни, а отже, переходу до наступного циклу перетворень.

Наслідком циклічного розвитку (з переходом наприкінці циклу) стає безповоротність, тобто неможливість переходу від новосформованої структури до порядку, який був знищений або суттєво перетворений. Тому неможливість відновлення усуненого стану нарівні зі здатністю до збереження усталеності існування стає характерною властивістю виробничо-економічної системи, яка знаходиться в процесі розвитку. Отже, властивість безповоротності накладає певні вимоги на стійкість побудови та функціонування системи.

Таким чином, узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності процесу розвитку (табл. В.1 додатка В) промислового підприємства як відкритої соціально-економічної системи дозволило автору виділити такі основні підходи до вирішення цієї важливої наукової проблеми:

інтенсифікаційний, відповідно до якого процес розвитку розглядається як сукупність різноманітних (за формою, природою виникнення й іншими ознаками) трансформацій, що в комплексі приводять до зростання результатів діяльності або розширення масштабів операцій системи;

діалектичний, в рамках якого перетворення, що складають процес розвитку, вважаються формою подолання об'єктивних і суб'єктивних суперечностей (кількісної, якісної та структурної природи), які є проявом і результатом накопичення досвіду взаємодії підприємства з різними факторами середовища господарювання;

прогресивно-еволюційний, згідно до положень якого розвиток є складним поєднанням змін еволюційного (поступові кількісні та якісні перетворення) та революційного (стрибкоподібний неусвідомлений перехід від одного стану матерії до іншого) типу, спільне здійснення яких призводить до ускладнення, диференціації, підвищення рівня організації системи;

оптимізаційний, відповідно до якого розвиток вважається послідовністю цілеспрямованих етапів трансформацій, в ході здійснення кожного з яких відбувається наближення певного початкового (базового) до оптимального (ідеального, еталонного, з максимально можливим рівнем ефективності) стану функціонування підприємства;

якісно-інноваційний, в рамках якого протікання процесу розвитку прямо пов'язується із формуванням принципово нових (суттєвим удосконаленням – із внесенням нових властивостей і характеристик) станів системи або окремих її складових, режимів функціонування, результатів діяльності та ін.;

потенціальний – розвиток розглядається як форма нарощування (розширення) потенціалу як узагальнювальної системної характеристики спроможності підприємства щодо досягнення певних стратегічних або поточних цілей, а також до забезпечення стійких конкурентних переваг;

цільовий, згідно з положеннями якого розвиток є процесом вибору та послідовної реалізації оптимального варіанту досягнення цілей підприємства;

еволюційно-біфуркаційний, відповідно до якого розвиток розглядається як процес чергування послідовних детермінованих (протягом стадій визначеності) та випадкових (у точках біфуркації) змін (рис. 1.1).

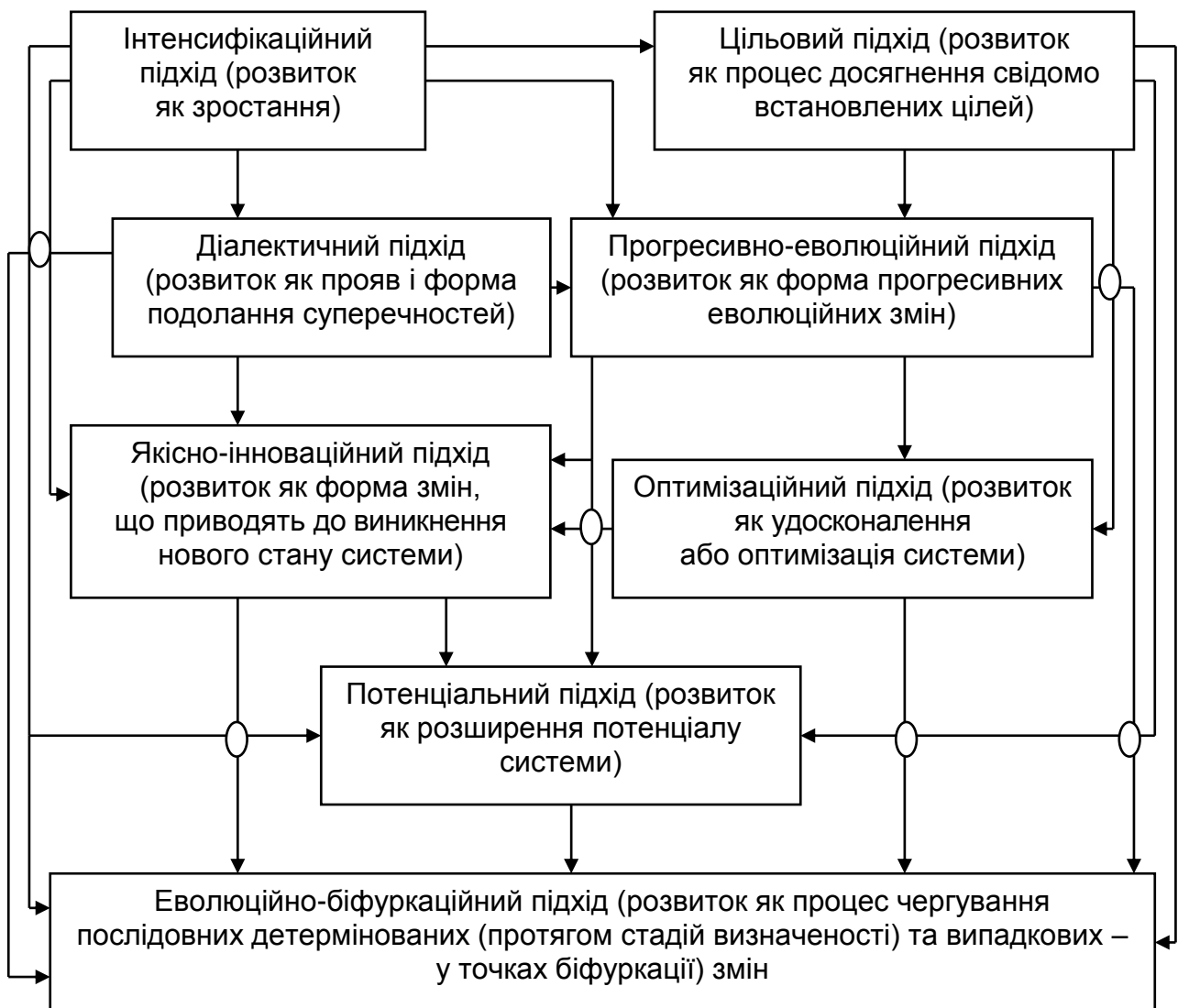


Рис. 1.1. Схема генетичних зв'язків теоретичних підходів до визначення змістовності та сутності процесу розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи

Таким чином, процес розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи визначається надзвичайно великою розмаїтістю

конкретних видів і форм змін, що обумовлює необхідність докладної систематизації перетворень, сукупність яких визначає змістовність цього процесу (табл. Д.1 додатка Д).

У табл. Д.1 додатка Д наведене узагальнення існуючих у науковій літературі класифікаційних ознак і відповідних до них видів розвитку, а також подані рекомендації щодо удосконалення класифікаційної системи (виділені курсивом), запропоноване використання нових класифікаційних ознак для більш змістовної диференціації можливих видів розвитку підприємства. Так, систему класифікаційних ознак видів розвитку промислового підприємства пропонується доповнити таким: форма власності підприємства; тип інновацій, які виступають підґрунтям розвитку; форма знання, що визначає вибір напрямку розвитку; характер змін відносин власності. Використання запропонованих класифікаційних ознак сприятиме наданню більш змістовної оцінки процесу розвитку з урахуванням диференціації його видів.

Окреме місце серед видів розвитку посідає процес усталеного розвитку, особливість у визначенні змістовності якого полягає в прагненні до збалансування інтересів членів суспільства в процесі трансформації підприємства. Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності процесу усталеного розвитку дозволило автору виділити такі основні підходи до розв'язання цього наукового завдання.

1. Економіко-екологічний підхід, змістовність якого полягає у визнанні необхідності добровільного прийняття суспільством низки обмежень щодо використання природноресурсного потенціалу, а також всебічної екологізації громадського життя (безвідносно до обсягів і характеру існуючих або наново виниклих людських потреб). Фундаментальними засадами формування екологічної ("біосферної") концепції усталеного розвитку суспільства стали наукові труди видатних філософів і природознавців В. Вернадського, М. Періха, П. Тейяра де Шардена, Е. Леруа, [24; 188 та ін.], за думкою яких вищою стадією еволюційного розвитку планетарної біосфери стає створення так звана "ноосфера", стрижневою складовою якої буде людський розум. Неабияке наукове та прикладне значення вихідної ідеї "ноосфери" та більш складної концепції усталеного розвитку полягає насамперед у переосмисленні змістовності та характеру відносин суспільства та навколишнього природного середовища.

Таким чином, проблематика економіко-екологічного підходу до визначення змістовності процесу усталеного розвитку цілком закономірно

виходить далеко за рамки відносин системи "природа – виробництво", охоплюючи широке коло економічних і соціальних відносин між членами суспільства.

2. Економічний підхід, в рамках якого усталений розвиток розглядається як відображення властивості підприємства зберігати прийнятний (цільовий, бажаний, запланований) рівень результатів (насамперед – фінансових) господарської діяльності, незважаючи на тиск будь-яких змін господарського оточення. Звичайно економічні аспекти забезпечення усталеного розвитку підприємства пов'язуються з дією різних факторів, що впливають або можуть вплинути (у будь-якій мірі) на трансформації внутрішнього середовища підприємства.

Так, з точки зору Б. Райзберга, Л. Лозовського й О. Стародубцевої [131] усталений розвиток підприємства визначається здатністю підтримувати такий фінансовий стан, який дозволяв би забезпечувати в нормальних умовах виконання всіх зобов'язань перед працівниками, іншими організаціями, державою завдяки достатнім доходам, а також збалансованості надходжень і витрат. В. Родіонова та М. Федотова [136] також наголошують, що необхідною умовою усталеного розвитку підприємства є стабільність отримання виручки, достатньої для погашення зобов'язань перед державою, постачальниками, кредиторами, працівниками. М. І. Круглов [82, с. 344–349] підкреслює як об'єктивну наявність, так і значущість мотиваційних аспектів (зокрема, в контексті узгодження та досягнення збалансованості поєднання інтересів ключових учасників процесу розвитку) розвитку для формування фінансового забезпечення діяльності підприємства.

3. Гармонізаційний підхід, відповідно до положень якого вважається, що усталений характер розвитку підприємства насамперед визначається соціокультурним підґрунтям зв'язків учасників його діяльності, гармонізація відносин між якими є необхідною умовою забезпечення сталого господарського співробітництва. За думкою А. Садекова та В. Катрич [141, с. 25], усталений розвиток є формою соціально-економічного розвитку суспільства на засадах постіндустріальної моделі господарювання та вільної, творчої праці з урахуванням інтересів сьогочасного та майбутнього поколінь. Така модель спрямована на досягнення високого рівня якості природного середовища мешкання та життя кожної людини. Г. Солодков [151, с. 25, 29] також наголошує на необхідності обов'язкового компенсування неминучих негативних соціальних наслідків економічних трансформацій, оскільки відсутність

такого роду компенсаторних механізмів буде призводити до зростання нерівноважності соціальних детермінант економічного розвитку (стагнації трудових мотивацій та економічної активності людей тощо).

Г. Козирєв [73, с. 113] зазначає, що процеси суспільного розвитку обов'язково будуть супроводжуватися відповідними соціальними змінами, тобто перетвореннями, що відбуваються з часом в організації, структурі суспільства, зразках мислення, культурі та соціальній поведінці. Вони є переходом певного соціального об'єкта з одного стану в інший (суттєва трансформація соціальної організації, соціальних інститутів; зростання різноманіття соціальних форм та ін.).

4. Трансформаційний підхід, в рамках якого усталений розвиток розглядається як певний тип прогресивно спрямованих, внутрішньо-обумовлених змін підприємства як соціально-економічної системи, пов'язаних з підвищенням рівня його організації. Так, за думкою Н. Масленнікової [93, с. 76], усталеність економічного розвитку передбачає реалізацію складної закономірності змін – через удосконалення виробничо-технологічної бази створення нових благ (шляхом генерації та впровадження нововведень, орієнтованих на підвищення ефективності виробництва) аж до зміни світогляду та філософії життєдіяльності окремих особистостей та прошарків людей, залучених до процесів розвитку. Водночас Н. Масленнікова підкреслює, що саме трансформація об'єктивних (пов'язаних із досягнутим рівнем досконалості використовуваних технологічних процесів і технічних рішень) передумов продуктивної активності людей та зміни у якості життя, пов'язані із розширенням наявних можливостей для виготовлення та споживання нових товарів та послуг, виступає об'єктивним підґрунтям для суспільного розвитку, цивілізаційних змін у цілому.

Отже, виходячи з проведеного узагальнення теоретичних підходів до встановлення змістовності процесу розвитку, автор цілком погоджується із думкою К. Левашова [89, с. 7], який зазначає, що концепція усталеного розвитку допускає різні трактування та потребує подальшого вдосконалення, особливо щодо визначення шляхів її практичного втілення. Найбільш складним науковим і практичним завданням є забезпечення збалансованості розвитку промислових підприємств. Це дозволило б сформувати надійне підґрунтя для узгодження різноспрямованих інтересів, прагнень і намірів широкого кола учасників цього процесу (власників, вищого керівництва та персоналу, партнерів по коопераційному співробітництву та комерційним відносинам, держави, регіональних контактних аудиторій та ін.).

1.2. Управління розвитком в сучасних умовах господарювання

Промислові підприємства відіграють провідну роль у забезпеченні безпеки та комфорту життєдіяльності сучасного суспільства. Суб'єкти господарювання, які утворені та функціонують у формі підприємства, виступають основним структуро- та системоутворювальним елементом світової економіки та національних господарств. У межах промислових підприємств відбувається продуктивне поєднання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для виготовлення суспільно корисних товарів і послуг. Водночас виробничо-господарська діяльність підприємства є не тільки джерелом задоволення індивідуальних і колективних потреб в такого роду товарах і послугах, але й джерелом підтримки добробуту домогосподарств, через який відбувається застосування сил більшості працездатного населення країни та розподіл результатів утворення нової вартості.

Підприємство є відкритою соціально-економічною системою змішаної природи – до участі у продуктивній діяльності такого суб'єкта господарювання причетні як окремі особистості, так і колективи людей, які використовують засоби та знаряддя праці, що є у розпорядженні підприємства, а також сторонні особи, які перебувають за межами цієї системи, але зацікавлені у певному режимі її функціонування – постачальники, покупці продукції тощо. З цієї точки зору до складу ключових проблем, що вимагають розв'язання в контексті забезпечення усталеності розвитку підприємства слід віднести визначення суб'єктності, тобто встановлення меж автономності, в рамках яких підприємство має розглядатися як однорідний суб'єкт господарювання, єдність якого визначається схожістю цілей, відсутністю непоборних суперечностей у тлумаченні шляхів розвитку, ціннісними характеристиками та іншими параметрами індивідуальної та спільної діяльності, притаманними його учасникам. Важливість вирішення даної проблеми в першу чергу обумовлюється тим, що саме зазначені параметри суб'єктності підприємства в значній мірі визначають змістовність і динаміку процесу його розвитку (як в контексті перебігу етапів ЖЦ, так і в рамках конкретних виробничо-господарських ситуацій). Отже, цілком закономірним здається виникнення та поширення серед науковців значної кількості концепцій та підходів до вирішення проблеми суб'єктності підприємства. За ними в кожному випадку суб'єкт господарю-

вання (підприємство, фірма, виробничо-економічна система тощо) аналізується в контексті певної точки зору, з акцентуванням уваги на певних характеристиках, властивостях, ознаках і параметрах даного суб'єкта. Розмаїття такого роду думок та акцентів логічно приводить до формування великої кількості концептуальних підходів до встановлення природи підприємства як суб'єкта процесу розвитку.

Так, з точки зору Г. Клейнера [70, с. 50–52], на сьогодні не сформовано цілісної та несуперечливої теорії підприємства, яка, зокрема, дозволила б пояснити закономірності його системної динаміки. Крім того, Г. Клейнер [70, с. 73–74] зазначає, що навіть у загальному вигляді не досліджені умови досягнення гармонії в господарській діяльності підприємств. Це викликає необхідність виявлення найбільш важливих, базисних умов гармонійності економічних систем, що діють на всіх рівнях економіки – від мегарівня (глобальна економіка) до нанорівня (економіка окремого суб'єкта).

Отже, модель (концепцію) підприємства можна подати як сукупність образів та аналогів, властивості та зв'язки між якими відповідають певному уявленню про характеристики підприємства як відкритої соціально-економічної системи та використовуються для вивчення цих характеристик [120, с. 450]. Моделювання є важливим засобом дослідження економічних явищ, процесів, систем шляхом створення та вивчення моделей цих об'єктів з метою визначення або уточнення їх властивостей. На відміну від моделювання макроекономічних об'єктів, моделі підприємства як економічної організації, що діє в умовах ринкових відносин, характеризуються різноманітністю та великим значенням екзогенних факторів (економічних, науково-технологічних, правових, соціальних та ін.) і переважним використанням дезагрегованих показників.

Моделі підприємства використовують як для вивчення теоретичних основ розвитку економічної організації, так і для вирішення практичних проблем економіки й управління. Наприклад, модель підприємства за теорією динамічного розвитку Р. Нельсона та С. Уїнтера вперше була розроблена для пояснення причин існування суттєвих відмінностей між підприємствами, що діють на одному товарному та географічному ринку. У подальшому цю модель почали використовувати в багатьох методиках формування економічної стратегії підприємства.

Моделювання діяльності підприємства здійснюється через побудову двох груп моделей – концептуальних аналогів економічної організації та моделей її локальних елементів [120, с. 450]. У першому випадку всі

аспекти діяльності підприємства розглядаються у комплексі з факторами зовнішнього середовища, внаслідок чого відповідні концепції підприємства мають більш абстрактний, слабоформалізований характер. Для іншої групи моделей характерна увага до процесів планування, управління або певних виробничих функцій. Моделі цієї групи характеризуються високим рівнем формалізації, в них широко використовуються методи економіко-математичного моделювання, економічної кібернетики.

У локальних моделях вивчення економічної організації найчастіше обмежується проблемами ефективного використання наявних ресурсів різного роду, не виходячи за межі окремих соціально-економічних процесів. Наприклад, однією з найбільш відомих теорій підприємства цього типу є багатофакторна модель вимірювання продуктивності Д. Сінка [147]. Зазначена модель широко використовується в багатьох промислових підприємствах економічно розвинених країн для концептуального обґрунтування та розроблення програм управління ефективністю. Проте для створення локальних моделей передусім слід визначити принципи й основи існування, умови та причини динаміки економічної організації (наприклад, вибір організаційно-правової форми, сфери та масштабу діяльності, розмірів підприємства). Вирішення цього завдання здійснюється через розроблення концептуальних аналогів, які саме й вважаються моделями підприємства.

Концептуальні моделі підприємства характеризуються великою кількістю та різноманітністю. Найбільш важливими ознаками, за якими відрізняються такі концепції, є такі: раціональність організаційної поведінки; організаційні цілі; тип контролюючої групи; розмір і масштаб діяльності підприємства; фактори організаційної динаміки; властивості зовнішнього оточення; зв'язок з інституціональною структурою економіки.

За ознакою раціональності організаційної поведінки звичайно розрізняють механістичну, природну та соціальну моделі [120]. Механістична (раціональна) модель розглядає підприємство як повністю раціональну систему, яку свідомо спроектовано для досягнення певних цілей та яка діє відповідно до закладених в її основу принципів. Концепція підприємства як раціональної системи є базою для багатьох локальних мікроекономічних моделей, заснованих на використанні методів оптимізації. Підхід до аналізу економічної організації як механістичної системи був притаманний для господарювання в стабільному зовнішньому середовищі (наприклад, за жорсткого адміністративного регулювання економічних процесів). У сучасних умовах ринкового реформування економіки України використання

моделей підприємства, заснованих на механістичному розумінні природи суб'єктів господарювання даного виду, не відповідає всій складності проблем підприємницького розвитку в нестабільному зовнішньому оточенні.

Альтернативою механістичному підходу є природна модель підприємства як природної ("живої") соціальної системи. З цієї точки зору підприємство є системою, яка поєднує окремі особистості та колективи людей зі спільними інтересами, цінностями, уподобаннями та цілями на основі спільного використання (шляхом виконання певних функцій – на базі спеціалізації або кооперації) наявної виробничо-технологічної бази (основного й обігового капіталу) для отримання господарських результатів, розподіл яких стає підґрунтям для задовільнення локальних цілей та прагнень зазначених учасників підприємства.

У соціальній моделі властивості попередніх двох підходів були доповнені через урахування здатності підприємства до самоорганізації, тобто навмисної цілеспрямованої трансформації власної форми існування, структурних і функціональних параметрів не під тиском зовнішнього примусу, а відповідно до самостійного усвідомлення вимог, що обумовлюють необхідність внутрішньоорганізаційних змін. Водночас слід підкреслити, що усвідомлення такого роду необхідності, яка виступає рушійною силою самоорганізації, здійснюється щонайменш на двох рівнях: по-перше, в рамках свідомості переважної більшості учасників поодиночі; по-друге, на основі формування колективного уявлення відносно найбільш раціонального шляху та напряму подальшої спільної діяльності. Слід також врахувати, що підприємство як соціально-економічний інститут переслідує не тільки економічні цілі, визначені у процесі його створення (отримання прибутку, випуск продукції, збільшення суспільного продукту). Отже прагнення власників та інвесторів як найбільш впливової групи осіб, які поділяють суто фінансові цілі й інтереси, далеко не завжди будуть відігравати вирішальну роль у ході формування колективних уподобань і схильності решти учасників до вибору певного варіанту розвитку. У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств великого значення набувають також проблеми збереження виробничого потенціалу, забезпечення захисту інтересів персоналу та населення регіону, де розташовані підприємства [120].

Крім того, економічній організації властиве прагнення до продовження власного існування та збереження стабільності. Така тенденція може розвиватися навіть після вирішення підприємством чітко сформульованих задач. Моделі підприємства можуть помітно розходитися також за різними

цілями, які визнаються орієнтирами у виборі шляхів і напрямів розвитку. Найбільш явною метою створення підприємства є отримання та поступове збільшення прибутку. Зазначена мета є особливо актуальною саме в сучасних умовах, за яких від стабільності фінансового стану підприємств прямо залежать перспективи їх розвитку. Але вибір напрямів підвищення прибутку часто базується не на конкретних розрахунках, а на управлінських традиціях або певній організаційній культурі. Тому в деяких концепціях природи підприємства як соціально-економічного феномена вважається, що його цілі визначаються шляхом досягнення балансу прагнень та уподобань окремих особистостей або груп людей, які здійснюють контроль над підприємством [178]. Отже, на відміну від попередніх підходів, у таких моделях наголос ставиться на визначальному характері впливу володарів контролю над встановленням цілей та стратегій розвитку, вибором альтернатив економічної поведінки тощо.

Найбільш широко така група моделей підприємства була використана в США, Англії, ФРН для розроблення механізмів корпоративного управління (управління акціонерним товариством, в якому проблема узгодження інтересів впливових груп набуває вагомого значення) [38]. Іншим напрямом використання моделей підприємства як "живої соціальної системи" стало обґрунтування принципів соціального партнерства, високий ступінь розвитку якого притаманний країнам Скандинавії.

Особливістю сучасного етапу розвитку економіки України є складний та різноманітний характер державних інтересів, які проявляються в процесі господарчої діяльності. Держава, яка в ринкових умовах має бути гарантом захисту прав усіх учасників ринку, досі залишається найбільш потужним власником підприємств. Значною залишається також сфера втручання державних органів в економічні процеси. Подвійний характер інтересів держави накладає відбиток як на визначення заходів державного регулювання, так і на вибір стратегічних і тактичних рішень конкретних суб'єктів господарювання. Крім того, прагнення різних впливових груп можуть розрізнятися – навіть до протилежності. Тому в якості компромісних цілей в ряді моделей підприємства [43; 179] пропонується використання синтетичних показників, що відповідають різним прагненням. Такими показниками можуть бути обсяг продажу спільно з мінімально допустимим розміром прибутку; темпи зростання ринкової вартості акцій і реальних активів; максимізація прибутку та витрат.

Невідповідність поведінки реального підприємства його технологічним моделям, заснованим на максимізації прибутку, в ряді концепцій пояснюється за допомогою поняття "контролю" як ключового інструменту для визначення цільової функції. На відміну від попередньої класифікації, в цьому разі мова йде про суперечність інтересів тільки власників і вищих менеджерів як груп, що ухвалюють стратегічні рішення та визначають загальну стратегію розвитку підприємства.

В окремих випадках (коли діяльність підприємства має надзвичайно велике значення для розвитку суспільства) в протистояння цих груп можуть втручатися органи державної влади або впливові громадські організації. За даною ознакою виділяють "підприємницьку", "управлінську" та "суспільну" моделі підприємства. Згідно з цими підходами, вибір варіантів розвитку здійснюється шляхом компромісу між трьома основними групами впливу (власниками, вищим керівництвом, суспільством-державою), тобто залежно від домінуючої групи або коаліції учасників. Підприємницька теорія розглядає відповідний суб'єкт господарювання як механізм, що створений підприємцем і працює тільки в його власних інтересах. В управлінській моделі економічна організація вважається системою, яка має власні цілі та розвивається переважно шляхом самоорганізації. Суспільна модель підприємства заснована на розгляді його як частини не тільки господарського, але й соціально-громадського устрою, визначення пріоритетів і формування траєкторії розвитку якої враховує як локальні (поділяються певними особами або групами учасників), так і загальносуспільні цілі (значущість яких є предметом консенсусу всіх членів суспільства, у тому числі – тих, які виступають учасниками підприємства).

У більшості зазначених підходів масштаб діяльності, розмір, структура підприємства вважаються наслідками впливу економічних і соціальних причин. Проте існують також моделі підприємств, в яких цим факторам надається самостійне значення, а увага до вивчення рушійних сил системної динаміки приділяється переважно розміру та масштабу їх діяльності, розвиток економічної організації пов'язується з масштабом завдань, що стоять перед підприємством, та кількістю ресурсів в його розпорядженні.

За цією ознакою в моделюванні підприємства проводиться чітка диференціація між великим і малим бізнесом. Малі форми економічної організації в значній мірі відповідають неокласичній концепції та теорії досконалого ринку. Великі підприємства, навпаки, демонструють поведінку, зумовлену дією більш складних закономірностей. Попри простоту цих кон-

цепцій, їх значення полягає у визнанні неоднозначності зв'язку розмірів й ефективності в процесі економічного розвитку, у встановленні відносного характеру й обмеженості використання суто технологічного підходу до аналізу економічної організації. Дослідження моделей, заснованих на диференціації розміру, свідчить, що зі збільшенням масштабів і різноманітності діяльності підприємство в значній мірі набуває характеру відкритої соціально-економічної системи. Унаслідок таких змін суттєво підвищується вплив на діяльність підприємства зовнішніх факторів, які розуміють як фактори організаційної динаміки. До складу таких відносять: характер і масштаб сфери діяльності, характеристики цільового ринку; конкурентні переваги; трансакційні витрати; інформаційну прозорість і керованість; специфічність активів; адаптивність; властивості ринкового оточення; зв'язок з інституційною структурою економіки. Кожен зі зазначених факторів є основою для формування певних моделей підприємства, формулювання практичних висновків і рекомендацій з удосконалення організації й управління. Так, модель Р. Коуза [84], який розглядав підприємство-фірму як засіб зниження трансакційних витрат, стала теоретичною основою для створення такої новітньої організаційно-економічної форми підприємництва, як оболонкова фірма. Моделі підприємств, пов'язані з вивченням конкурентних переваг, широко використовуються для обґрунтування загальних і конкурентних стратегій (наприклад, модель п'яти сил конкуренції М. Портера [121; 122]).

За сучасних обставин прискорення метаморфоз ринкового оточення суб'єктів господарювання особливого значення набуває необхідність реалізації динамічного підходу (заснованого на врахуванні динамічних параметрів, характеристик і властивостей) до моделювання діяльності підприємства. Основою такого підходу є вивчення характеру й оцінювання зв'язку підприємства з середовищем, в якому цей суб'єкт господарювання функціонує, а також із джерелами ресурсів, що необхідні для забезпечення усталеного функціонування та розвитку. З позиції динамічного підходу визначальними характеристиками підприємства як виробничо-економічної системи стають адаптивність, параметри та властивості ринкового оточення, форми та щільність зв'язку з елементами інституційної структури економіки. За властивостями ринкового оточення виділяють моделі підприємств, що діють в умовах стабільних зовнішніх зв'язків і динамічного оточення, на одному або декількох ринках збуту. Для сучасних умов ринкового реформування особливе значення мають моделі підприємств, засновані на визначенні зв'язку з інституційною структурою економіки.

Отже, за думкою автора, важливість та актуальність використання цих та інших моделей підприємства для комплексного оцінювання передумов та обґрунтування управлінських рішень відносно розвитку підприємства в сучасних умовах ринкового реформування економіки України полягає в тому, що сукупність цих підходів дозволяє враховувати не альтернативні, а взаємопов'язані паралельні процеси, що охоплюють усі сфери діяльності підприємства. У різних підходах динаміка розвитку розглядається як складний багатоаспектний процес, на який надають суттєвого впливу економічні, соціальні, правові, науково-технологічні фактори, дію яких слід обов'язково враховувати під час обґрунтування стратегічних і тактичних планів розвитку підприємств.

Таким чином, досягнення та підтримка усталеності соціально-економічного розвитку промислового підприємства (з урахуванням розглянутого розмаїття різних аспектів функцій, що виконуються в ході його функціонування та розвитку, структурної побудови та специфіки діяльності) в господарському середовищі, трансформації якого визначаються гетерогенним за природою походження, непередбачуваним (а іноді – взагалі випадковим) та нечітким характером, диктує обов'язковість вимог щодо використання певної належної стратегічної основи для обґрунтування й ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на максимізацію очікуваних господарських результатів і задовільнення прагнень широкого кола зацікавлених у роботі підприємства осіб.

Формування та розвиток концепції стратегічного управління в сфері функціонування та розвитку підприємств звичайно вважаються органічним продовженням складного процесу еволюції управлінської думки й науки організації. Цей процес виступав відображенням не тільки послідовних змін у парадигмі планування господарської діяльності, але й відповідних трансформацій ринкового середовища, які є рушійною силою таких змін [9; 26; 36; 53; 82; 99; 161 та ін.].

Так, уперше виникнення та посилення уваги до вивчення законів і закономірностей управлінської діяльності як самостійного напрямку наукових досліджень відбулося наприкінці XIX – початку XX століття. Зокрема, у першій половині XX ст. набули розвитку школи наукового й адміністративного управління, людських відносин і поведінкових наук, а у другій половині XX ст. провідні позиції у дослідженні управлінських процесів посіла школа кількісних методів.

Об'єктом дослідження більшості науковців у сфері науково-адміністративного управління на ті часи стала управлінська діяльність організації як єдиний і цілісний процес (у рамках якого відбувається плідне та продуктивне поєднання різних аспектів функціонування та розвитку суб'єкта господарювання), а метою – підвищення ефективності управління виробничо-господарською активністю підприємств. Найзначнішим досягненням цієї школи стало виокремлення та визначення змістовності головних функцій управління – таких, як планування, організація, мотивація та контроль. До недоліків цього напрямку наукових досліджень звичайно відносять часткове або навіть майже повне ігнорування ролі людського фактора в управлінні. Крім того, в рамках такого роду досліджень (унаслідок певної гомогенності та відносної стабільності ринкового середовища) не віддавалося належної уваги вивченню відмінностей в процедурах ухвалення й у змістовності управлінських рішень, які приймаються в орієнтації на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу.

Надалі, у 20 – 30-і рр. ХХ ст. більш помітного поширення набув науковий підхід до розгляду закономірностей управлінської діяльності, що отримав назву "школи людських відносин". Представники цього напрямку розглядали управління насамперед як процес взаємодії людей, на плин якого надають значний вплив особистісні характеристики індивідуальностей, задіяних у рамках даного процесу. Проте слід значити, що і з такої позиції наукові засади реалізації стратегічного підходу до управління не отримали належного розкриття, оскільки для ухвалення управлінських рішень обмежувалися переважно врахуванням закономірностей розвитку, які вже знайшли прояв у господарській сфері. Це досягалося простою екстраполяцією минулих тенденцій розвитку на майбутнє. Обмеження уваги дослідників тільки такими, відносно легко передбачуваними аспектами управління підприємством у контексті довгострокових змін слід пояснити продовженням тенденцій до стабільності та передбачуваності розвитку середовища господарювання, джерелом змін у якому виступали переважно розвиток масових технологій виробництва, автоматизація та механізація праці й інші, переважно техніко-технологічні явища та процеси.

Наступні зміни у наукових підходах до методології й організації управління були пов'язані із поширенням концепції ефективного управління, виникнення якої відноситься вже до 50 – 60-х рр. Ця концепція отримала назву школи кількісних методів. Відмінними її рисами стали системна орієнтація, поширення використання формальних підходів та економіко-

математичних моделей, які дозволяли (у різній мірі) формалізувати вплив широкого кола факторів на процес функціонування та розвитку виробничо-економічних систем.

Проте більшість описаних концепцій брали до уваги насамперед необхідність вирішення конкретних (переважно – поточних) завдань у сфері управління виробництвом або управління організацією (окремими її учасниками) у цілому. Утім, ускладнення умов здійснення виробничо-господарської діяльності внаслідок стрімкого соціально-економічного та науково-технічного розвитку суспільства з середини ХХ ст. і надалі закономірно призвело до необхідності "синтетичного" (за вдалим висловом О. С. Віханського) розгляду управління як "багатопланового, комплексного явища, яке швидко змінюється та пов'язане безліччю зв'язків із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації" [28, с. 37].

До складу найбільш авторитетних напрямів досліджень у сфері стратегічного управління розвитком виробничо-економічних систем звичайно відносять концептуальні положення, які ґрунтуються на реалізації парадигм системного та ситуаційного підходів. Системний характер функціонування та розвитку підприємства обумовлюється діалектичними відносинами єдності та взаємозв'язку економічних цілей та результатів діяльності підприємства, цілісним характером сукупності технологічних процесів підприємства, органічним поєднанням соціально-економічних відносин та інтересів учасників підприємства, джерелом задовільнення яких (інтересів) є результати діяльності підприємства та ін. Сутність і змістовності ситуаційного підходу, розробленого наприкінці 60-х років, полягає в тому, що ті самі функції управління по-різному будуть реалізуватися в конкретних господарських ситуаціях. Саме системний і ситуаційний підходи і склали одну з основ активно розроблюваної в цей час концепції стратегічного управління. Унаслідок поширення системного та ситуаційного підходів до визначення змістовності управлінських процесів підприємство все частіше стало розглядатися як "відкрита" (споріднена та сполучена із навколишнім середовищем) "соціально-економічна" (така, що є складовою системи більш високого ієрархічного рівня – суспільства та підкоряється дії всіх суспільних законів розвитку) система.

Таким чином, категорія "стратегічного управління" закономірно опинилася у центрі уваги дослідників на стику 60 – 70-х рр. ХХ ст. внаслідок необхідності чіткого розмежування та позначення відмінностей між, з одного боку, поточним управлінням на рівні виробництва та з іншого – управ-

лінням, здійснюваним на вищому рівні організаційної системи. Необхідність фіксації такого розходження була викликана саме масштабними змінами в умовах здійснення господарської діяльності, розширенням кола релевантних джерел виникнення змін у діяльності підприємств, що надавали масштабний та неочікуваний тиск на виробничо-збутові, техніко-технологічні, організаційні, соціальні аспекти функціонування та розвитку підприємств.

Отже, логічним відбиттям концептуальних змін, що відбувалися у наукових підходах до вивчення змістовності та специфічних особливостей стратегічного управління, стало надзвичайне різноманіття думок вчених відносно цього питання (додаток Е). Так, наприклад, у 70-х роках ХХ століття широкого поширення набула теорія стратегічного управління на базі моделювання підприємницького досвіду з метою зміцнення конкурентних позицій підприємств. Надалі, вже у 80-х роках ХХ ст., у наукових дослідженнях цієї сфери намітилися та виокремилися два інші підходи, що ґрунтуються вже на вивченні особливостей джерел забезпечення конкурентних переваг, а саме – на, по-перше, характері ринкової орієнтації та, по друге, на ресурсній орієнтації. Відповідно до підходу, що зосереджує увагу на ринковій орієнтації (розроблений фахівцями Гарвардської школи), стратегічний успіх підприємства залежить від структури галузі й обраної принципової стратегії для певної господарської області. Згідно з ресурсним підходом, на перший план висуваються ресурси підприємства та, відповідно, якісні параметри процесу управління цими ресурсами. За ресурсним підходом можливість вибору різноманітних ресурсів на ринках факторів виробництва та комбінування їх з більш досконаліми й оригінальними параметрами, з більш високим рівнем оперативності прийняття рішень (порівняно з конкурентами) гарантує підприємству конкурентну перевагу.

Підґрунтям описаних підходів стало виокремлення стратегічного управління як самостійного та специфічного виду управлінської діяльності, що за змістовністю робіт, методологією укладання планів та за іншими параметрами суттєво відрізняється від решти процедур, виконуваних у ході здійснення управлінського процесу на підприємствах. Основою для здійснення стратегічного управління є формування та реалізація певного стратегічного набору, що виступає результатом стратегічного планування. Слід зазначити, що саме в сфері формування системи стратегій підприємства найбільш чітко проявляються відмінності, притаманні саме

стратегічному управлінню на перевагу від інших видів управлінської діяльності. Так, навіть методологія довгострокового планування, яке за спрямованістю певною мірою сходиться із формуванням стратегічних планів, суттєво відрізняється від методологічних засад стратегічного планування. Довгострокове планування, по-перше, керується достатньо чіткими й однозначними прогнозами змін середовища господарювання, основою для передбачення яких виступає проста екстраполяція минулих подій та тенденцій на майбутнє. По-друге, горизонт довгострокового планування (як це впливає з самого термінологічного формулювання цього виду планової діяльності) чітко співпадає з довгостроковим періодом, а передбачені для досягнення показники довгострокового плану деталізуються в планах, реалізація яких орієнтована на більш стислі проміжки часу (середньо- та короткострокове планування).

Стратегічне планування ж, навпаки, орієнтоване на укладання планів не з огляду на часовий контекст (безвідносно до діапазону та характеру змін, що в передбачуваному періоді охоплюють середовище господарювання), а саме на значущість і масштабність трансформації умов, в яких змушене буде діяти та розвиватися підприємство. Отже, прив'язка стратегічного плану до довгострокового горизонту буде обумовлюватися тільки вимогами та потребами реалізації обраної стратегії (що звичайно пов'язана із тривалим періодом), орієнтація якої на певний часовий аспект буде узгоджена насамперед із можливими перетвореннями. Це суттєво (так, що це відіб'ється на складі факторів, динаміці, напрямках, формах змін та інших параметрах розвитку) буде змінювати умови життєдіяльності підприємства. Таким чином, у центрі уваги процесу стратегічного планування опиняються розглянуті найбільш вагомими та значущими передумови розвитку підприємства, пов'язані з його адаптацією й акомодатією до перетворень господарського середовища.

Крім того, найважливішою функцією стратегічного планування зокрема та стратегічного управління у цілому стає визначення найбільш загальних цілей, які переслідує підприємство (безвідносно до горизонту планів досягнення очікуваних результатів) та окреслення кола прийнятних засобів із реалізації зазначених цілей. Стратегічний підхід до формування та реалізації відповідних планів об'єктивно має охоплювати всі або майже всі аспекти існування підприємства (безвідносно до конкретних часових, виробничих, фінансових, соціальних та інших параметрів діяльності), у тому числі і насамперед – пов'язаних не тільки із функціонуванням його

складових, але й зі сферою відносин і зв'язків даного суб'єкта господарювання із зовнішніми чинниками.

Слід, проте, зазначити, що за будь-який підхід визначення стратегічних цілей та формування належних стратегій підприємства буде кінцевим результатом здійснення складного управлінського циклу прогнозування, планування та програмування розвитку та майбутньої виробничо-господарської діяльності підприємства у цілому.

Так, за думкою О. П. Ковальова, "управлінський цикл є сукупністю послідовних етапів виконання загальних функцій управління" [72, с. 315].

Управлінську діяльність як циклічний процес доцільно розглядати з трьох основних точок зору: з боку структурних характеристик і параметрів; у контексті розгортання певного процесу управління, який визначається власними внутрішніми закономірностями; функціональної змістовності конкретних операцій та робіт, виконуваних відповідними особами, які ухвалюють і реалізують певні управлінські рішення.

Отже, з позиції структурного підходу, управлінський цикл складається з таких стадій: ухвалення управлінського рішення; реалізація управлінського рішення; контроль за реалізацією ухваленого рішення.

За процесного підходу управлінський цикл містить такі етапи: цілепокладання; визначення змістовності певної управлінської ситуації, що є джерелом виникнення проблем і суперечностей; виявлення проблеми, яка має бути усунена в результаті ухвалення та реалізації управлінського рішення; формування набору альтернатив; вибір і ухвалення оптимального рішення; організація виконання рішення; розпорядництво в реалізації рішення; ідентифікація й облік результатів виконання рішення; контроль за реалізацією рішення.

За функціонально-змістовним підходом управлінський цикл розглядається як набір функцій, що виділилися в результаті певної спеціалізації та практики діяльності конкретних управлінських працівників.

З точки зору автора, саме функціонально-змістовний підхід найбільш повною мірою (за необхідності поєднання процесної та формальної концепцій стратегії підприємства) відповідає складній сутності та характерним особливостям управлінського циклу стратегічного планування розвитку як багатоаспектного процесу, що охоплює різні сфери життєдіяльності підприємства.

Слід, зазначити, що узагальнення підходів щодо визначення змістовності терміну "функції управління" (табл. Ж.1 додатка Ж) як специфічного різновиду управлінської діяльності (що виділився в ході логіч-

ного та закономірного процесу спеціалізації та розподілу управлінської праці), спрямованого на керовану систему (об'єкт управління) з метою отримання певного конкретного результату, свідчить, що перелік управлінських функцій в кожній публікації з управління може суттєво відрізнятися як за кількістю виділених функцій, так і за ступенем їх укрупнення. Водночас необхідно зауважити, що, незважаючи на наведене розмаїття думок і поглядів, стратегічне управління в контексті розвитку підприємства доцільно розглядати як певний комплекс (систему) взаємозалежних процесів, диференційованих за двома основними аспектами – функціональним (виконання певних однорідних управлінських операцій та робіт) й інформаційним (створення належного інформаційно-аналітичного підґрунтя для ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на виконання в різних часових горизонтах).

Іншою концептуальною вимогою, дотримання якої стає необхідною передумовою формування належного підґрунтя для управління розвитком промислового підприємства в умовах наростання неочікуваних змін ринкового середовища, стають конвергенція й інтеграція системного та ситуаційного підходів, наприклад в рамках запропонованої В. Пономаренком [118, с. 91] концепції ситуаційно-ресурсного підходу. Зазначена концепція ґрунтується на визнанні складного характеру взаємозв'язків і закономірностей, що знаходять прояв у сфері стратегічного управління. Неоднозначність і багатоаспектність такого роду взаємозв'язків В. Пономаренко пов'язує не тільки із об'єктивно притаманною процесу розвитку комплексністю та складністю рішень, які мають ухвалюватися та підлягають реалізації (в контексті різних відрізків горизонту планування), але і з тим, що такі рішення, окрім безпосередніх наслідків (у довгостроковому та короткостроковому аспектах), характеризуються також впливом на інші рішення та відповідні результати їх реалізації. Отже, врахування такого роду складних залежностей визначає й характер реалізації багатокритеріального комплексного підходу до управління розвитком, в рамках якого збалансована увага приділялась би змінам у всіх аспектах даного процесу, пов'язаним із впровадженням різного роду заходів і рішень.

Такого роду збалансованість, з точки зору автора, може бути забезпечена тільки на засадах поєднання й інтеграції критерію оцінювання управлінських рішень, заснованих на врахуванні з першого погляду протилежних тенденцій – до підтримки динамічності трансформацій та збереження усталеності розвитку виробничо-економічної системи. Проте

теоретичне обґрунтування та практична реалізація такого підходу на підприємницькому рівні, тобто у межах окремого підприємства (насамперед – промислового), стикається з численними проблемами та труднощами. Основним джерелом і причиною існування у цій сфері перешкод і труднощів економічного, організаційного, технологічного та навіть соціокультурного характеру автор вважає перш за все складність економічної природи циклу економічного розвитку й онтогенезу підприємства, а також неоднорідність, неоднозначність й різноманіття цільових засад.

Вивчення наукових підходів до дослідження економічної природи та закономірностей процесу усталеного розвитку промислового підприємства дає змогу виділити комплекс складових (різновидів) забезпечення такої усталеності (рис. 1.2).

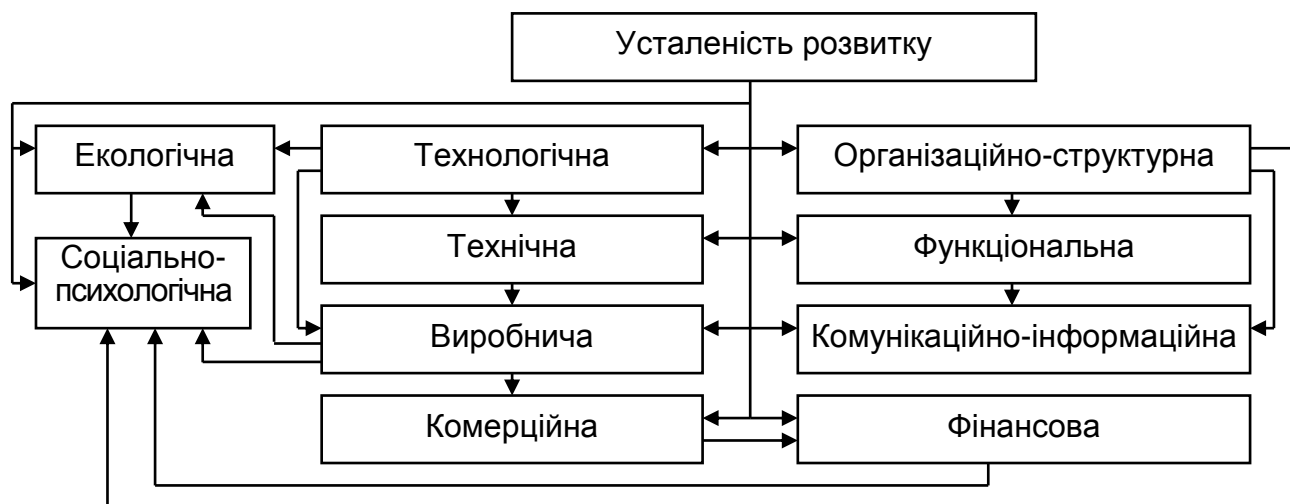


Рис. 1.2. **Взаємозв'язок видів усталеності розвитку**

Окреме місце в наведеній системі категорій посідає поняття "екологічної усталеності" як спроможності промислового підприємства до забезпечення певних параметрів взаємодії з навколишнім природним середовищем у ході розвитку попри будь-які зміни зовнішніх або внутрішніх умов господарювання.

Звичайно усталеність розвитку промислового підприємства вважається динамічним явищем, яке складається з низки тісно пов'язаних між собою процесів – таких, як просте пристосування підприємства до умов середовища господарювання – некерована або слабкерована самоорганізація, а також свідомо трансформація стану або поведінки виробничо-економічної системи внаслідок певного цілеспрямованого впливу. Водночас, як зазначають Т. Іванова, В. Приходько [61, с. 138], сутність поняття

"усталеність розвитку підприємства" за змістовністю дуже близьке до поняття "керованість", оскільки можливі види прояву усталеності (рівновага та гомеостаз) також виступають характерними властивостями процесу розвитку.

Знаходження підприємства у стані рівноваги визначає початковий рівень усталеності, що характеризується певними параметрами споживання природних ресурсів і, як наслідок, певним рівнем ефективності роботи (на цьому рівні вважається припустимою). З виходом зі стану рівноваги до більш оптимального (насамперед в аспекті результативності й ефективності використання виробничих ресурсів), підприємство посилює здатність протистояти деструктивним тенденціям (власне, стійкість) і навпаки. Трансформації стану підприємства в ході виходу з рівноваги можуть бути або прийнятними (будуть знаходитися в межах певного "коридору" нерелевантних змін результативності й ефективності), або (в обставинах, якщо такі зміни вийдуть за межі припустимих) вимагатимуть активного управлінського втручання до цього процесу.

Слід зазначити, що рівновага будь-якої виробничо-економічної системи (ВЕС) певною мірою припускає перебування такої системи в статичному стані, але набуття у цьому випадку цілком незмінного становища ВЕС майже неминуче призведе до її руйнування (часткового або навіть повного) під впливом перетворень зовнішнього середовища. З цього приводу О. Богданов [6, с. 201] підкреслював, що для підтримки рівноваги у нестійких умовах система має забезпечити не тільки просту рівноважність, але й сформувати підґрунтя для активної протидії руйнівним тенденціям. Отримання хоча б відносних гарантій збереження ВЕС вимагає зростання сукупності активних дій, що реалізуються нарівні з простим пристосуванням. У цьому випадку нові несприятливі зовнішні впливи будуть зустрічатися не інерційний, а посилений спротив. Така ситуація означає певне порушення динамічності рівноважного стану, за якого неможливе досягнення повної тотожності різноспрямованих трансформацій. М. Абрютіна, О. Грачов [2, с. 41] додають, що стан рівноваги звичайно не може бути довготривалим. Він має спрямовувати або у бік нарощування потенціалу стійкості, або у бік скорочення цього потенціалу.

Таким чином, усталеність розвитку промислового підприємства за жодних умов не може вважатися стабільним явищем, оскільки динамічність змін вимог до запобігання накопиченню деструктивних проявів призводить

насамперед до скорочення обсягів доступних підприємству ресурсів. Тобто збереження рівноваги у цьому випадку означає необхідність постійного підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Проте реагування ВЕС на небезпеку порушення усталеності розвитку не може бути зведена до реалізації простих заходів щодо нівелювання деструктивних явищ. Такий підхід, з точки зору автора, може вважатися продуктивним тільки з позиції забезпечення статичної (твердої) усталеності системи, яка піддається значним руйнівним трансформаціям зі зростанням активності збурювань. Обов'язковим доповненням до такого роду врівноваженості стає рухлива (динамічна) усталеність (є особливістю систем із саморегулюванням), що дозволяє здійснюватися певним відхиленням ВЕС від рівноважного положення.

Таким чином, ще однією важливою умовою усталеного розвитку підприємства слід вважати визнання всебічності вимог відносно підтримки ефективності функціонування, тобто розповсюдження цих вимог на всі без винятку елементи ВЕС з метою формування якнайбільшої кількості зворотних зв'язків між цими елементами з метою підтримки динамічної рівноваги.

Промислове підприємство, яке діє в реальному середовищі господарювання, звичайно має прагнення до збереження функціональної стабільності (незмінності складу та змістовності функцій, виконуваних на підприємстві). Проте зміни зовнішнього середовища можуть перешкоджати досягненню виробничо-економічною системою заздалегідь визначених цілей. Раціональність організації ВЕС за таких умов буде визначатися насамперед незмінністю функціонального стану системи (яка тоді буде вважатися гомеостатичною), тобто гнучкість змістовності та розподілу функцій мають дозволяти швидко та без зайвих витрат пристосовувати діяльність підприємства до будь-яких зовнішніх змін. Тому вихідною умовою забезпечення гомеостатичності промислового підприємства відносно мінливості навколишнього природного оточення є насамперед інтеграція елементів управлінського механізму регулювання процесів розвитку з найбільш можливої кількості виконуваних у межах цього підприємства функцій, процесів і процедур. Такий імператив дозволяє чітко обґрунтувати вимогу надійності виробничо-економічної системи, тобто досягнення високого рівня гнучкості та випереджувального запобігання виникненню деструктивних проявів у функціонуванні ВЕС за будь-яких зовнішніх або внутрішніх трансформацій. Так, оптимальна організація гомеостатичної системи,

як вважає, наприклад, Л. Карданська [67, с. 297], передбачає споживання системою мінімально можливих обсягів ресурсів з метою досягнення намічених цілей.

Поняття гомеостазу (на відміну від звичайних управлінських процедур) не припускає примушення щодо виконання певних вказівок і директив, але ґрунтується на пошуку шляхів органічного поєднання змісту збурювань, що виникають ззовні та всередині системи, з генерацією організаційно-управлінських дій щодо пристосування системи до цих змін. З цієї позиції, забезпечення гомеостатичного типу усталеного розвитку ВЕС передбачає, по-перше, необхідність безперервного скорочення всіх видів витрат виробничих ресурсів (безвідносно до властивостей відтворюваності, дефіцитності, вартості та ін.) і, по-друге, широке впровадження процедур індивідуальної самоорганізації виконавців у процесі генерації управлінських зусиль щодо пристосування підприємства до змін вимог середовища господарювання.

Отже, усталеність розвитку підприємства є однією з найважливіших його властивостей як відособленої системи, яка функціонує автономно відносно умов зовнішнього оточення. В економічному аспекті широта забезпечення усталеності розвитку промислового підприємства обумовлюється насамперед виробничою гнучкістю технологічних процесів, які на цьому підприємстві використовуються, та матеріально-технічної бази виробництва (основного капіталу) у цілому, а також універсальністю виробничих завдань, які вирішуються (або можуть бути ефективно вирішені).

Таким чином, розвиток промислового підприємства можна подати як послідовність циклів (рис. 1.3).

Цей розвиток може бути описаний як продукт циклічних (i -та кількість циклів, $i=1\dots n$; де значення n визначається здатністю підприємства відновлювати розвиток в ході нових послідовностей ЖЦ) функціональних взаємовідносин і взаємодії таких складових ВЕС, як: інтереси та мотиви учасників процесу розвитку (знаходять відображення у формуванні системи цілей розвитку – $Ц_i$); потенціал підприємства ($П_i$); сукупність факторів зовнішнього господарського середовища ($З_i$); комплекс компетентностей, які визначають здатність і готовність підприємства до реалізації змін у процесі розвитку ($К_i$):

$$P_i = f(C_i, P_i, Z_i, K_i). \quad (1.1)$$



Рис. 1.3. Послідовність циклу усталеного розвитку підприємства

Цілі підприємств у ході розвитку відіграють ключову роль орієнтирів, що, з одного боку, виступають (у разі відповідності та збалансованості) стрижневим елементом, який забезпечує єдність дій учасників, а з іншого – визначають спрямованість розвитку ВЕС, що відповідає ключовим інтересам таких учасників, а отже, стає важливим стимуляційним і мотивують утворювальним фактором розвитку. Потенціал складає наявну базу (насамперед – ресурсну) для розвитку, яка також визначає можливості різних підсистем підприємства щодо удосконалення функціональних і структурних параметрів власної діяльності, а також рівня результативності з іншими підсистемами. Крім того, потенціал у даному випадку відіграє

роль певної форми обмеження цілей підприємства, до складу яких у процесі розвитку можуть додаватися тільки такі, які підприємство здатне досягти на основі використання наявного (або такого, що реально може бути сформований у процесі розвитку) потенціалу. Зовнішнє середовище (через сукупний вплив різних сил і факторів, які впливають на функціонування та розвиток даного підприємства) виступає іншою обмежувальною рамкою для формування адекватної реальним передумовам розвитку системи цілей. Найбільш складним і суперечливим характером походження, з точки зору автора, відрізняється комплекс компетентностей, які визначають здатність і готовність підприємства до реалізації змін у процесі розвитку (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Передумови формування умов і компетентностей, необхідних для розвитку потенціалу підприємства

Характер взаємодії розглянутих складових підприємства, що визначають спрямованість і динаміку змін у ході розвитку, визначають динаміч-

ність та усталеність зазначеного процесу. Отже, забезпечення усталеності розвитку промислового підприємства як виробничо-економічної системи, з точки зору автора, тісно пов'язане з організацією ефективного управління процесами змін у стані ВЕС, а також із формуванням з цією метою специфічного організаційно-управлінського забезпечення.

Слід, проте, зазначити, що серед науковців до цього часу не існує повної погодженості поглядів щодо економічної сутності та природи виникнення організаційно-економічного механізму управління процесами розвитку підприємства. Так, за думкою А. Кульмана [84, с. 12], будь-який економічний механізм (ЕМ) складається з певної логічної послідовності економічних явищ.

Звичайно складовими економічного механізму одночасно виступають: по-перше, первинне економічне явище; по-друге, явище, виникнення якого відбувається після завершення функціонування механізму; по-третє, сам процес, який розгортається в проміжку між описаними вище станами. Таким чином, стрижневим елементом ЕМ є система чинників і взаємозв'язків між ними, формування яких відбувається у певних (чітко визначених) умовах під впливом початкового імпульсу (необхідності змін вихідного економічного явища). Залежно від того, які вихідні імпульси будуть мати місце у вихідному явищі й які рушійні сили стануть визначати спрямованість змін його стану за заданих умов, буде відбуватися формування та розвиток певного економічного механізму. За такого підходу, різноманіття ймовірних варіантів побудови ЕМ обумовлюватиметься можливою кількістю різних початкових імпульсів, а також структурою наявних взаємозв'язків економічних явищ.

Таким чином, уже у самому категоріальному визначенні змісту поняття "економічний механізм" присутня ознака забезпечення стабільності та безперешкодності розвитку певних соціально-економічних явищ.

За думкою П. Бунича та ін. [178], економічний механізм забезпечення усталеного розвитку визначається насамперед єдністю функцій планування, економічного стимулювання, а також організаційних структур, що виконують ці функції на всіх рівнях господарювання. Характерними особливостями організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства є наявність складного комплексу виробничих та управлінських процесів (виробничий механізм – ВМ), а також сукупності зв'язків і взаємозв'язків між цими процесами та всередині них (механізм управ-

ління). Отже, механізм забезпечення усталеного розвитку за такого підходу складається з виробничого механізму та механізму управління, який забезпечує ефективне функціонування ВМ. З іншого боку, наприклад, М. Круглов [82], вивчаючи структуру механізму управління, зосереджує увагу саме на організаційно-управлінському аспекті функціонування цього механізму. Взаємодія складових механізму управління розвитком у процесі спільної діяльності відбиває динамічний аспект функціонування механізму управління шляхом формування специфічних організаційних, економічних, соціальних відносин всередині механізму.

В. Кошкін [168, с. 153–155], погоджуючись у цілому із концепцією А. Кульмана [84], також пропонує виділяти у складі організаційно-економічного механізму (ОЕМ) статичний та динамічний аспекти. Статичний аспект відбиває цільові настанови функціонування зазначеного механізму, способи, методи та структуру управління, що використовуються у його межах. Динамічний аспект існування ОЕМ стосується суто процесних характеристик роботи зазначеного механізму, тобто відбиває його реальне функціонування в ході розроблення, прийняття, реалізації стратегічних і поточних управлінських рішень, тобто реальну діяльність ОЕМ. На думку автора, ключовими складовими організаційно-економічного механізму управління усталеним розвитком (ОЕМУУР) промислового підприємства слід вважати три основні підсистеми, що виражають статичну сторону існування ОЕМ: підсистема виробничо-збутової діяльності – об'єкт управління; організаційно-управлінська підсистема (ОУП); соціальна підсистема (СП). Динамічний аспект функціонування ОЕМ визначається сукупністю виробничо-економічних ситуацій, що виникають у ході продуктивної діяльності об'єкта управління.

Доцільність застосування описаного підходу у структуруванні механізму управління усталеним розвитком промислового підприємства насамперед обумовлюється урахуванням і плідною інтеграцією в ньому більшості з існуючих підходів щодо встановлення сутності ОЕМУУР.

Таким чином, процес розбудови механізму управління усталеним розвитком, з точки зору автора, насамперед нерозривно пов'язаний з процесно-функціональним удосконаленням кожної з складових ОЕМУУР. У рамках організаційно-управлінської сфери ОЕМУУР (формування відповідної ОУП) визначаються структурно-функціональні параметри групування комплексу управлінських робіт і розподіл відповідальності за їх виконання. Розбудова

соціальної сфери ОЕМУУР (формування СП) передбачає узгодження цілей і прагнень зацікавлених у процесі розвитку груп учасників підприємства. Виробничо-економічна сфера спонукає підприємство як центральний елемент процесу усталеного розвитку до неухильного підвищення ефективності споживання ресурсів, підвищення результатів господарювання, активізації інноваційної діяльності, запобігання поширенню деструктивних тенденцій. Велике значення має також вибір й обґрунтування системи показників, які відбивають динамічність змін стану підприємства та на основі яких буде здійснюватися оцінювання результатів його розвитку. Так, наприклад, зростання рівня складності та різноманіття суто економічних складових ОЕМУУР обумовлює підвищення відповідності процесів його функціонування до вимог об'єктивних економічних законів, а отже, виникнення можливостей збільшення суто економічних результатів розвитку.

Результатом цілеспрямованого управлінського впливу на стан об'єкта управління є виникнення низки динамічних виробничо-економічних ситуацій (динамічний аспект функціонування механізму). Це відбувається під прямим впливом сукупності адміністративних (управлінсько-розпорядничих) рішень відповідно до встановленої системи планових показників і конкретних стимулів учасників процесу розвитку. Організаційне виокремлення суто управлінських процесів дає можливість органічного включення також до складу ОЕМ системи управління усталеним розвитком, елементи якої (управлінська система й об'єкт управління) пов'язані між собою складним комплексом комунікативно-інформаційних зв'язків. Структура управлінської складової ОЕМУУР (системи управління) обумовлюється сутністю й особливостями управлінських завдань, які вирішуються відповідною системою управління (до складу цієї системи входить більшість елементів підсистем механізму). Таким чином, формування такої системи відбувається із елементів, адекватних відповідним складовим управлінської підсистеми й об'єкта управління.

Отже, усталеність розвитку промислового підприємства, з точки зору автора, стає важливою характеристикою його організаційно-економічної, техніко-технологічної та соціальної побудови, за якої уможливорюється забезпечення стабільних техніко-економічних показників функціонування підприємства, досягнення оптимальності (за критерієм максимізації сукупних результатів розвитку) використання виробничих факторів, а також швидке та маловитратне пристосування всіх аспектів діяльності підприємства до змін умов і вимог навколишнього середовища господарювання.

Основними концептуальними положеннями та вимогами до створення організаційно-економічного забезпечення усталеного економічного розвитку підприємства, з точки зору автора, є такі:

обмеженість меж припустимого відхилення діяльності підприємства від траєкторії усталеного розвитку та, як наслідок, необхідність свідомого цілеспрямованого підпорядкування всіх аспектів функціонування підприємства задовільненню забезпечення такого роду усталеності;

максимізація загальних результатів розвитку на всіх стадіях продуктивної діяльності промислового підприємства (у межах підприємства у цілому, а не за окремими виробничими процесами), а також (за можливістю) у всіх взаємовідносинах підприємства із зовнішніми контрагентами (постачальниками, споживачами) й іншими суб'єктами зовнішнього середовища господарювання;

імператив забезпечення комплексності підходу до вирішення проблем підтримки усталеності розвитку на засадах всебічного удосконалення економічних, технологічних, організаційних, соціокультурних аспектів господарської діяльності підприємства;

забезпечення гармонійної інтеграції та поєднання дій підприємства з господарською й іншою активністю в різних сферах діяльності суб'єктів на регіональному, національному та міждержавному рівнях;

розширення використання методів соціального та соціокультурного впливу на процеси формування споживчих потреб та індивідуальних уподобань членів суспільства (у тому числі – працівників підприємства) з метою підвищення диференціації суспільних вимог до використання сприятливих для цілей розвитку виробничих процесів, товарів і послуг через формування складного мотиваційного механізму усталеного розвитку;

забезпечення динамічного характеру розроблення та впровадження інноваційних заходів щодо запобігання накопиченню деструктивних тенденцій у розвитку в цілому та у виробничо-господарській діяльності підприємства зокрема через неухильне підвищення ефективності споживання економічних ресурсів;

всебічне втілення вимог сприйнятливості щодо змін у організації діяльності всіх без винятку структурних підрозділів підприємства й окремих працівників, інтеграція елементів управління розвитком до найбільш широкого кола виконуваних у межах підприємства функцій, процесів і процедур;

підвищення економічної гнучкості (можливості варіювання кінцевих результатів виробництва без суттєвого збільшення витрат ресурсів) технологічних процесів і рівня універсальності виробничих завдань, що вирішуються на підприємстві;

децентралізація обов'язків і розподілу відповідальності за виконання управлінських функцій у сфері управління розвитком через широке впровадження процедур індивідуальної самоорганізації працівників у процесі генерації відповідних управлінських рішень.

Головними пріоритетами забезпечення усталеного економічного розвитку промислового підприємства відповідно до наведених концептуальних положень, є такі: безперервне підвищення ефективності використання економічних ресурсів; формування цільових конкурентних переваг (порівняльних відмінностей підприємства від конкурентів) на засадах розширення диференціації товарної пропозиції (товарів і послуг з високим рівнем створеної нової вартості) та мінімізації непродуктивних витрат; досягнення високого рівня якості трудового та соціального життя працівників підприємства через покращання техніко-технологічних, організаційних умов зайнятості й екологічного стану виробництва; реалізація програм сприяння організаційним змінам (розширення виконання функцій, пов'язаних із впровадженням такого роду заходів) усіма підрозділами та працівниками для активізації залучення персоналу до вирішення проблем усталеності розвитку

Обов'язковою умовою реалізації зазначених концептуальних положень та екологічних пріоритетів забезпечення усталеного розвитку промислового підприємства є розбудова розмаїтого методичного забезпечення оцінювання результатів розвитку промислового підприємства.

Так, у практиці аналітичної роботи на підприємствах широко використовується декілька підходів до обробки й оцінювання інформації, поданої у вигляді показників, що характеризують темпи росту та приросту певних економічних явищ. Достатньо продуктивним є, наприклад, використання матриць росту та приросту показників з метою подальшого оцінювання характеру тенденцій наступних трансформацій економічних процесів саме на ґрунті зіставлення співвідношень темпів росту та приросту.

Проте неоднозначний та багатоаспектний характер взаємозв'язку використовуваних аналітичних показників між собою, а також (в багатьох випадках) недостатньо повне відображення у значеннях таких показників реального стану складних явищ і процесів, взаємодія між якими також визначає змістовність процесу розвитку, часто не дає у повному обсязі

використати методи зі строго формалізованим поданням даних, а також однозначних моделей. Якісне розмаїття процесу розвитку підприємств, а також різнобарв'я умов економічного життя та господарської активності не дозволяють також однозначно й остаточно встановити єдиний критерій припустимого (в межах вирішення конкретних завдань з формування належного інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком) спрощення реальних процесів. Тому необхідна і достатня міра спрощення визначається в кожному окремому процесі своєрідністю модельованого явища, що є припустимим у розв'язанні виробничо-господарських проблем, які визначаються певною однозначністю характеру очікуваних результатів і використовуваних критеріїв оцінювання оптимальності, але не є повністю припустимими для вирішення складних завдань, пов'язаних із розвитком.

У процесі формування методичного й інструментального забезпечення прийняття та реалізації стратегічних рішень, оцінювання результатів розвитку промислового підприємства слід враховувати також труднощі, які виникають під час узагальнення якісних оцінок даного процесу. Отже навіть за сучасного високого рівня автоматизації аналітичних операцій не можна в повній мірі формалізувати обґрунтування висновків щодо такого роду оцінок.

Саме тому на ґрунті обробки накопиченої початкової та первинно обробленої інформації, а також окремих методів та інструментів її інтерпретації й оцінювання, для цілей обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку широко використовують різні моделі вимірювання й оцінювання результативності (до складу найбільш поширених з яких слід віднести еталонні та нормативні, багатофакторні та багатокритеріальні моделі).

До послідовності здійснення процесу економічного моделювання разом з конструюванням моделі входить розроблення алгоритму вирішення побудованої в математичному вигляді задачі, а також аналіз отриманого (звичайно, оптимального за одним або декількома критеріями) рішення.

Третє покоління моделей реалізує так званий стендовий підхід, у рамках якого подана конвергенція позитивних властивостей наведених груп моделей, а компенсація притаманних їм недоліків здійснюється шляхом реалізації структурно-логічних прийомів, які дозволяють формалізувати визначення зв'язків між вхідними (наприклад, первинний стан потенціалу підприємства) та вихідними (отримані результати розвитку, зміни у стані потенціалу тощо) значеннями певних параметрів моделі на основі використання заздалегідь закладених до неї правил.

Слід зазначити, що методологічна основа процесу моделювання у своїй основі передусім пов'язана із визначенням кількісних співвідношень, тоді як на практиці якісні показники розвитку та характер впливу, наприклад, позаекономічних чинників обов'язково має бути врахований. Проте специфічний, притаманний саме для сфери оцінювання розвитку, характер побудови відповідних моделей оцінки пов'язаний зі застосуванням на основі використовуваних прийомів і методів вимірювання й оцінювання. Вони ефективні для визначення результативності функціонування та розвитку підприємства, для моделей змішаної природи (поєднують у своєму складі як формалізовані, так і якісні оцінки) – такі, як, наприклад, еталонні моделі, придатні для комплексного оцінювання розвитку. Побудова моделей такого типу ґрунтується на припущенні, що основою для комплексного оцінювання діяльності підприємства повинні виступати найкращі (найвищі з досягнутих, очікувані, бажані тощо) показники його роботи, досягнення яких саме й вважається ознакою реалізації певного етапу процесу розвитку. Проте обов'язковими умовами використання таких кращих показників є застосування для виробництва високоякісної продукції найбільш ефективних технологічних процесів, новітнього високопродуктивного устаткування, а також досконалих методів організації всіх функціональних операцій (що, з одного боку, дозволяє на певній об'єктивній основі здійснити порівняння результатів розвитку суб'єктів господарювання, які діють у різних умовах, але, з іншого боку, певною мірою вже на початковому етапі оцінювання звужує пізнавальний потенціал даних моделей).

Для порівняння величини еталонних показників з фактичними їх значеннями визначається підсумкова оцінка діяльності підприємства, результатів його функціонування та розвитку. Звичайно (для спрощення використання описаного методичного підходу в умовах оцінювання діяльності конкретними працівниками аналітичних підрозділів підприємств) еталонні показники за критеріями найбільш поширеного підходу до оцінювання ефективності (як співвідношення отриманих результатів до понесених витрат) зводяться у дві основні групи: еталонні показники результатів (як правило, граничні значення результативності); еталонні показники витрат (прогресивні норми витрачання ресурсів).

Широкого поширення набув також підхід, запропонований Д. Сінком [147], відповідно до поглядів якого вимірювання результативності (продуктивності) функціонування та розвитку підприємства (табл. 1.1) має здійснюватися на основі інтеграції трьох основних підходів до побудови

відповідних моделей: нормативного, багатофакторного, багатокритеріального. Так, нормативний підхід має базуватися на застосовуванні еталонних моделей, формування й удосконалення яких передбачає широке ініціативне та партисипативне залучення до цього процесу працівників (з фахових та інших підрозділів), активність яких має забезпечити наближення отриманих моделей до реальності через послідовне корегування правил та інших засад їх розроблення. Модель багатофакторного вимірювання продуктивності (факторна модель сукупної продуктивності) базується на аналізі звітних даних з метою виявлення конкретних причин, закономірностей та передумов прояву певних змін результативності функціонування та розвитку підприємства, а в багатокритеріальній моделі використовують жорстко регламентовані процедури збирання й обробки інформації.

Таблиця 1.1

Характеристика методичного й інструментального забезпечення оцінювання розвитку промислового підприємства
(узагальнено за [2; 10; 11; 13; 14; 38; 66; 72; 88; 115; 142; 152])

Сфера розвитку промислового підприємства	Складова методичного забезпечення оцінювання розвитку (метод, інструмент)	Характеристика складової методичного забезпечення оцінювання розвитку	
		переваги використання	обмеження у використанні
1	2	3	4
Стратегічне та поточне планування	Експертне оцінювання	Широта охоплення проблемної сфери. Міжфункціональний характер аналізу	Необхідність використання додаткових процедур перевірки
	Кореляційно-регресійний аналіз	Точність результатів. Можливість визначення тенденцій	Необхідність використання значного обсягу даних
	Фактографічний метод	Точність визначення змін у стані об'єкта	Необхідність використання значного обсягу даних
	Метод ланцюгових підстановок	Точність результатів. Можливість визначення тенденцій	Вузький характер охоплення проблемної сфери
	Метод дисперсного аналізу	Можливість формалізації якісних висновків	Необхідність використання значного обсягу даних

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	Метод порівняння	Точність результатів. Можливість визначення тенденцій	Вузкий характер охоплення проблемної сфери
	Кластерний аналіз	Широта охоплення проблемної сфери	Необхідність використання значного обсягу даних
	Метод аналізу трендів	Точність визначення змін у стані об'єкту	Необхідність використання значного обсягу даних
	Багатовимірний статистичний аналіз	Широта охоплення проблемної сфери	Необхідність використання значного обсягу даних
	Метод адаптивного згладжування	Адаптивний характер	Нечіткий характер результатів
	Збалансована система показників оцінки	Широта охоплення проблемної сфери. Комплексність і збалансованість підходу	Труднощі у визначенні характеру зв'язків між показниками
	Таксономічний аналіз	Можливість узагальнення показників оцінки	Необхідність використання значного обсягу даних
	Метод діаграм (Ісікави)	Можливість визначення закономірностей розвитку	Ймовірність утруднень у визначенні причинно-наслідкових зв'язків
	Метод аналогій	Міжфункціональний комплексний характер	Якісний характер результатів
	Балансовий метод	Комплексність підходу. Точність результатів	Необхідність використання значного обсягу даних
	Бенчмаркінг	Можливість порівняння різних об'єктів	Нечіткий характер результатів
	Метод АBB-аналізу	Точність і збалансованість під час укладання планів	Нечіткий характер результатів
	ARIS-аналіз	Можливість моделювання ланцюгових взаємодій	Труднощі у визначенні логіки побудови ланцюга
	SWOT-аналіз	Глибина аналізу, наочність подання результатів	Нечіткий ймовірнісний характер результатів

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	Метод екстраполяції	Точність результатів	Неможливість передбачення нових тенденцій розвитку
	Метод аналізу ієрархій	Можливість використання нечіткої та суб'єктивної інформації	Труднощі у визначенні вагових коефіцієнтів
Конкурентне суперництво	Аналіз ринкової концентрації	Широта охоплення проблемної сфери	Нечіткий характер результатів. Можливість утруднень під час отримання інформації
	Метод карти стратегічних груп	Можливість визначення факторів внутрішньогалузевої конкуренції	Нечіткий характер результатів
	Метод ринкового профілю	Можливість визначення факторів внутрішньогалузевої конкуренції	Нечіткий характер результатів
	Матричні методи (БКГ, "Діловий екран", "7S" та ін.)	Наочність подання результатів. Широта охоплення проблемної сфери	Якісний характер результатів
Інноваційно-інвестиційна діяльність	UML-моделювання	Уніфікований оперативний характер. Адаптивність	Проектна спрямованість використання
	Проектний аналіз	Орієнтація на економічне обґрунтування інновацій	Проектна спрямованість використання
Операційна діяльність	Індексний метод	Точність результатів. Можливість визначення тенденцій	Вузкий характер охоплення проблемної сфери
	Порівняльна оцінка прибутковості (PIMS)	Точність результатів. Можливість виявлення закономірностей	Необхідність використання значного обсягу даних
	Інженерно-вартісний аналіз	Можливість оптимізації витрат	Локальний характер висновків
	Метод аналітичної оптимізації	Точність та однозначність висновків та рекомендацій	Обмеженість висновків і рекомендацій
	Метод Нельда – Міда	Точність висновків	Методична складність
	Метод повного перебирання	Глибина охоплення проблемної сфери	Велика трудомісткість використання

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4
	Метод ABC-аналізу	Можливість оптимізації непродуктивних витрат	Нечіткий характер результатів
Організація діяльності	IDEF-моделювання	Наочність відображення результатів	Відсутність
	Метод генетичного алгоритму	Можливість визначення закономірностей розвитку	Суб'єктивний характер вибору методики використання методу
Ресурсне забезпечення	SCOR-аналіз	Розширення інформаційної бази управління	Необхідність використання додаткових процедур перевірки інформації
	Функціонально-вартісний аналіз	Можливість оптимізації витрат	Локальний характер висновків

Вибір критеріїв і показників ефективності є найважливішим етапом вимірювання й оцінювання. Результативність розвитку підприємства обумовлюється насамперед його цілями, вплив яких має визначальний характер у процесі вибору критеріїв. У свою чергу, критерії утворюють систему (дерево) критеріїв, яка відповідає рівню тих цілей, які вона втілює. У зв'язку з наявністю ієрархії цілей доцільне виділення двох рівнів критеріїв ефективності діяльності підприємства – загального (відображують суспільні або соціально-економічні в широкому контексті результати розвитку; визначаються узагальнювальною спрямованістю) та локального (дозволяють сформулювати оцінки змін, що відбулися в окремих сферах функціонування підприємства, конкретизують й уточнюють поставлені цілі, характеризують економічну доцільність певних конкретних управлінських рішень тощо).

У цілому аналіз методичних основ оцінювання результативності й ефективності розвитку дозволяє розподілити суперечності та відмінності у цій сфері на три групи: відмінності у визначенні вихідних даних для розрахунку; різноманітність цілей, завдань і ступеня деталізації аналізу; відмінність у найменуванні та трактуванні економічної сутності показників.

На думку автора, зазначені суперечності та методологічні труднощі в значній мірі утруднюють використання в практиці господарювання вітчизняних підприємств існуючих підходів до створення системи оцінювання ефективності діяльності та результативності розвитку підприємства.

Меншим ступенем суперечливості характеризуються методичні основи визначення показників ефективності виробничої діяльності, проте використання в процесі оцінювання результативності розвитку тільки показників цього виду не дає ураховувати дії зовнішніх факторів (економічних і особливо – соціальних, екологічних). Для виявлення характеру їх впливу необхідне доповнення системи оцінювання результативності різними еталонними характеристиками та показниками поточного стану зовнішнього середовища підприємства (макроекономічних, соціальних, політичних, екологічних факторів). Крім того, в більшості методик, оцінювання ефективності діяльності та результативності розвитку проводиться в цілому по підприємству, тоді як визначення причин зміни тих або показників вимагає конкретизації аналізу хоча б до рівня структурних підрозділів. Необхідність подолання всіх зазначених труднощів вимагає вдосконалення методичних основ формування та використання системи оцінювання результативності розвитку підприємств.

Одним з найбільш перспективних інструментів вирішення певних проблем як розроблення та реалізації стратегії підприємства, так і забезпечення керівництва підприємства необхідними даними є концепція *BPM* (Business Performance Management), тобто цілісного, процесно-орієнтованого підходу до прийняття управлінських рішень, спрямованого на поліпшення здатності підприємства оцінювати власне становище й управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу та зовнішніх контрагентів у рамках загального інтегрованого середовища управління [66, с.10]. Основу концепції *BPM* складає комплекс збалансованих показників, створення якого у даній роботі співвіднесене з формуванням інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного розвитку підприємства. З позиції забезпечення синергії взаємодії зазначених систем варто підтримати думку О. Цепляєвої [192] відносно того, що потрібне погоджене, паралельне розроблення та впровадження методології *Balanced Scorecard* й інформаційної системи *BSC*, а потенціал концепції *Balanced Scorecard* може бути повністю реалізований як шляхом інтеграції додатків *BSC* з наявними в компанії інформаційними системами, так і впровадженням додатків *BSC* у складі комплексу рішень класу *CPM* (Corporate Performance Management) з метою управління ефективністю бізнесу підприємства.

Розділ 2

Оцінка перспектив розвитку підприємства

2.1. Внутрішні та зовнішні фактори розвитку підприємств

Забезпечення усталеності розвитку та стабільності функціонування промислового підприємства передбачає необхідність та обов'язковість систематичного дослідження, визначення й узагальнення наявних можливостей підвищення ефективності господарювання. Виняткове значення такого роду аналітичної роботи для цілей управління розвитком, розробки системи стратегічних і поточних планів дій підприємства у різних сферах його господарської активності пов'язане зі звичайним розходженням між потенціально наявними можливостями для розвитку та фактично досягнутими результатами. Отже, як то було встановлено у розділі 1, саме потенціал розвитку виробничо-економічної системи підприємства у вирішальній мірі визначає його здатність до свідомої цілеспрямованої трансформації власного стану, підвищення рівня системної досконалості, зростання рівня суспільної корисності господарської діяльності, ступеня забезпеченості інтересів і прагнень усіх зацікавлених учасників тощо.

З іншого боку, тільки всебічна оцінка потенціалу підприємства дозволяє сформулювати економічний та раціональний механізм управління усталеним розвитком, в рамках якого можна вирішувати складні завдання, що постають перед підприємством у цій розмаїтій сфері. Крім того, навіть окремі управлінські рішення, що повинні бути спрямовані на розв'язання специфічних проблем, які закономірно й об'єктивно постають перед підприємством, обов'язково слід вивіряти й узгоджувати зі загальносистемними пріоритетами розвитку, дотримання яких, в свою чергу, є важливою вимогою з метою підвищення ефективності роботи підприємства у цілому. Г. Клейнер, В. Тамбовцев, Р. Качалов [70, с. 28–31] зазначають з цього приводу, що оцінка потенціалу стає невід'ємною складовою утворення, нарощування, модернізації основ для розвитку підприємства. Вона може суттєво полегшити та прискорити протікання процесів формування належної відтворювальної бази, що має, в свою чергу, забезпечити активізацію відтворювальних процесів у цілому. В. Гавва [30, с. 75] також указує на те, що дослідження потенціалу підприємства є невід'ємною

частиною послідовності стратегічного управління та стратегічного планування розвитку, оскільки дозволяє сформувати узагальнену оцінку ресурсних, функціональних та інституційних можливостей реалізації обраної стратегії.

Таким чином, оцінювання потенціалу підприємств – ключова складова процесу комплексного оцінювання розвитку. Необхідність оцінювання потенціалу ґрунтується на комплексі причин:

здійснення такого роду аналітичного обстеження підприємства дозволяє охопити як окремі його складові, так і розвиток підприємства у цілому (із урахуванням вимог системної досконалості, системного доповнення);

потенціал підприємства є основою й обов'язковою передумовою розвитку, визначаючи склад і розмаїття доступних підприємству альтернатив та характеризуючи масштаби необхідних заходів і міру інтенсифікації зусиль щодо реалізації обраного варіанту розвитку;

зміни у стані потенціалу є найбільш вагомою та комплексною ознакою необхідності та доцільності реалізації певного роду рішень, що здійснюються на засадах узагальнення впливу наслідків їх реалізації на сучасний стан підприємства, його здатність до розвитку, а також на можливості реалізації стратегічних і поточних планів у майбутньому;

поглиблене дослідження потенціалу надзвичайно розширює склад компетентностей фахових працівників підприємства, відповідальних за розроблення стратегії та політики його розвитку, оскільки в даному випадку оцінювання потенціалу виступає також дієвим заходом щодо активізації нестандартних, творчих, креативних підходів до вибору найбільш раціональних, ефективних і продуктивних шляхів розвитку підприємства;

саме потенціал виступає ключовою характеристикою підприємства, через яку забезпечується взаємозв'язок між внутрішньою та зовнішньою складовими середовища господарювання.

Так, Г. Клейнер, В. Тамбовцев, Р. Качалов [70, с. 94] підкреслюють, що потенціал підприємства обов'язково слід розглядати тільки у контексті властивих для кожної суспільно-економічної формації системи виробничих відносин, що виникають між економічними агентами – учасниками господарських операцій і процесів з приводу повного задіяння їх здібностей та продуктивних здатностей у виготовленні різноманітних матеріальних благ і послуг. М. Шафіков [180, с. 94–113] в аспекті взаємозв'язків потен-

ціалу підприємства та його зовнішнього оточення зазначає, що саме через розвиток потенціалу відбуваються зміни у стані конкурентних переваг. Отже, нарощування потенціалу – необхідна умова підтримки конкурентних позицій. З точки зору В. Вінокурова [27, с. 17], через удосконалення потенціалу та підвищення рівня ефективності його використання на засадах покращання пропорцій та підтримки збалансованості видів використовуваних ресурсів, а також загального зростання організованості внутрішніх процесів підприємство досягає збільшення власних можливостей до виживання у конкурентному середовищі. В. Гребенніков [39, с. 75–93] також звертає увагу на надзвичайно суттєві можливості для інтенсивного впровадження інновацій (насамперед – техніко-технологічного ґатунку), які пов'язані зі своєчасним виявленням і використанням внутрішніх резервів удосконалення потенціалу.

Отже, динаміка розвитку підприємства визначається як внутрішніми його можливостями щодо сприйняття та реалізації трансформацій власного стану, так і перцепцією впливу зовнішнього середовища. Уся сукупність факторів впливу на розвиток підприємства в ринкових умовах може диференціюватися за широким колом ознак, серед яких слід зазначити такі, що в найбільшій мірі позначаються на динаміці й інтенсивності протікання даного процесу (рис. 2.1.) [4; 9; 29; 54; 93; 112; 161].



Рис. 2.1. Класифікація факторів розвитку підприємства (фрагмент)

Класифікацію факторів впливу на потенціал розвитку промислового підприємства за сферами та джерелами виникнення наведено на рис. 2.2. Склад і взаємозв'язки основних факторів макро- і мікросередовища функціонування та розвитку підприємства, що роблять або здатні надати вплив на динаміку і визначення напрямів цього процесу, узагальнено на рис. 2.3.

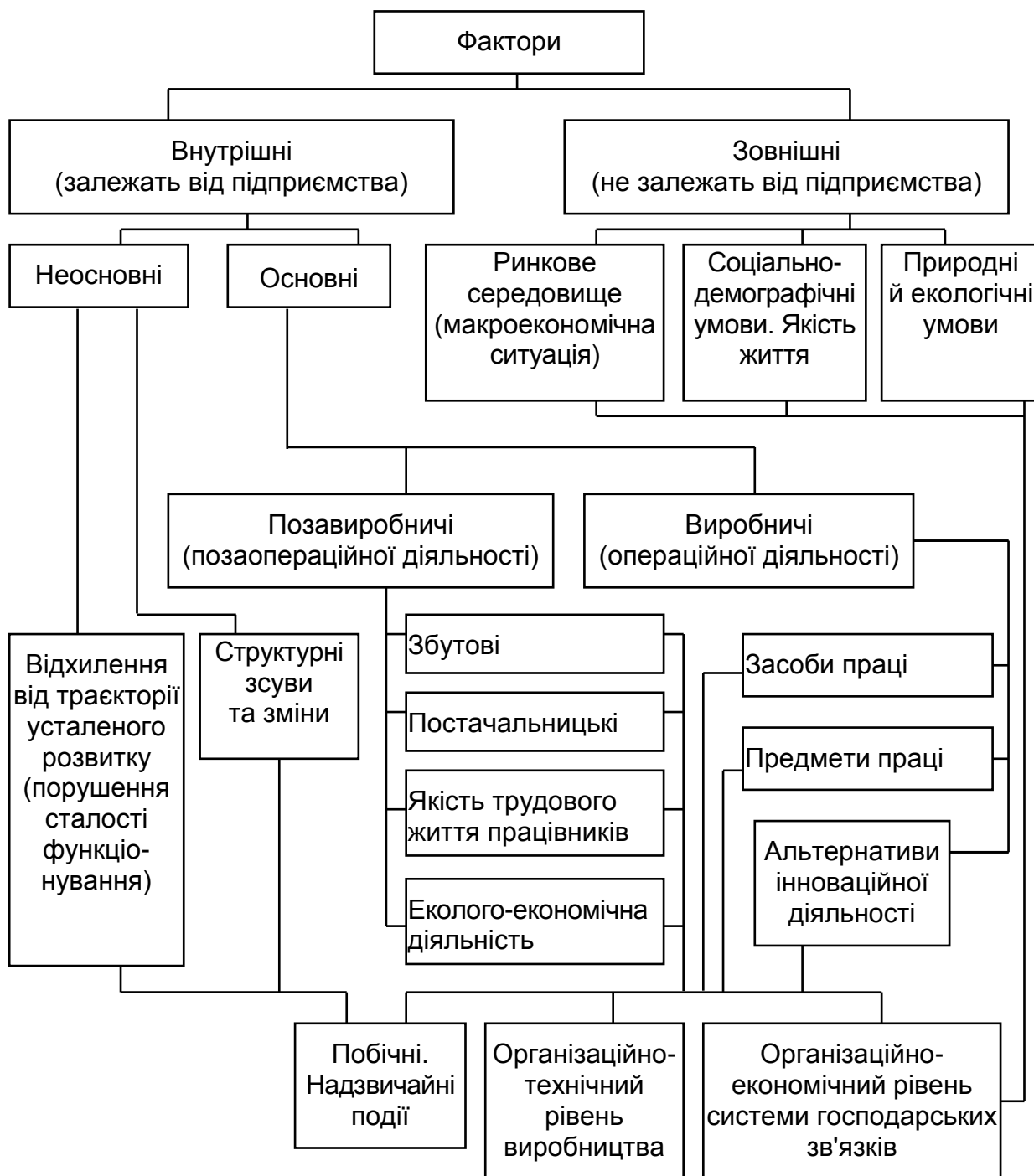


Рис. 2.2. Класифікація факторів впливу на потенціал розвитку промислового підприємства за сферами та джерелами виникнення

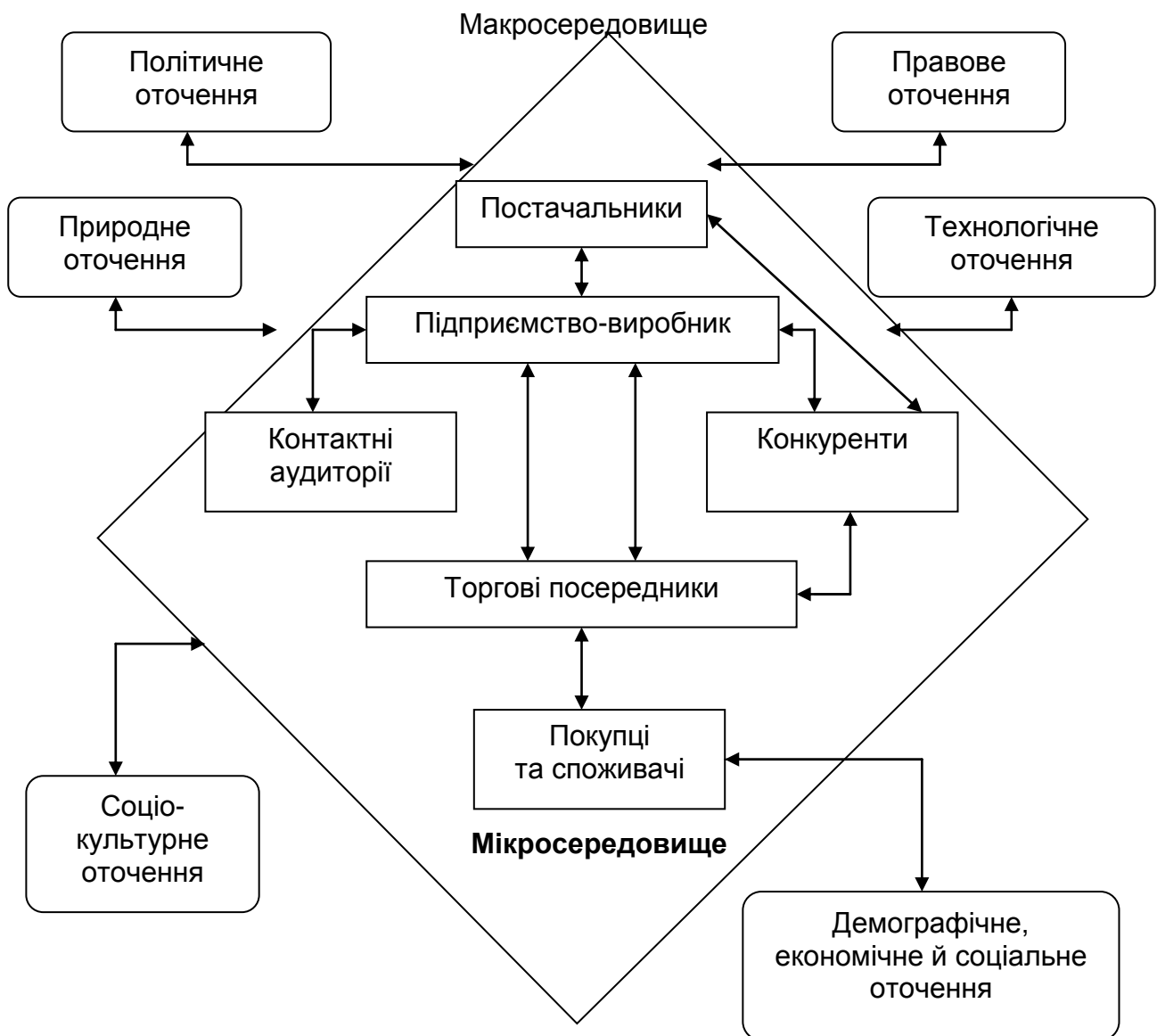


Рис. 2.3. Систематизація основних факторів середовища функціонування та розвитку промислового підприємства

На думку автора, провідна роль і пріоритетне значення сукупності зовнішніх факторів формування та використання потенціалу розвитку підприємства належить кон'юктурі та динаміці змін стану фінансового ринку. Це виступає або може виступати потужним джерелом залучення необхідних для фінансування інвестиційної діяльності капітальних ресурсів, а також товарних ринків, на яких підприємство реалізує вироблену продукцію, здійснює закупівлю необхідних виробничих ресурсів тощо. Основними характеристиками, що відображають об'єктивну оцінку стану вказаних чинників, є динаміка обсягів виробництва та продажу ресурсів і готової продукції, ціни й умови постачань.

Слід зазначити, що середовище господарювання вітчизняних промислових підприємств виділяється надзвичайно високим рівнем мінливості.

Наростання інтенсивності та частоти перетворень середовища господарювання, що негативним чином позначилося через наслідки світової фінансової кризи на динаміці розвитку національної промисловості, було притаманно навіть достатньо сприятливим умовам для зростання обсягів діяльності вітчизняних виробників на початку – в середині першого десятиріччя XXI ст. Безумовно, значні темпи збільшення показників розвитку промисловості України (табл. 2.1) на той час були зумовлені переважно результатами стабілізації макроекономічної ситуації в країні та відносно "низькою" (внаслідок довгочасності та масштабності кризових явищ, які утруднювали господарські процеси в обставинах важких для більшості населення нашої держави ринкових реформ) базою для зростання.

Заходи вітчизняних підприємств з адаптації до кризових умов (зокрема, в даному контексті слід вказати на обмеження рівня рентабельності та продовження політики оптимізації персоналу) дозволили промисловцям подолати перешкоди на шляху розвитку їх підприємств.

Так, підприємства, що здійснювали види економічної діяльності, пов'язані із виготовленням машинобудівної продукції (окрім підгалузей виробництва машин та устаткування, виробництва електричного, електронного й оптичного устаткування) у 2008 – 2009 рр. змушені були скоротити обсяги випуску товарів і послуг майже в 2 – 3 рази більше, ніж виробники з інших галузей промисловості (табл. 2.2). У підгалузі металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів спад у реалізації продукції становив 30 %, у машинобудуванні – 29,6 %, у виробництві транспортних засобів та устаткування – 54,0 %. Водночас у цілому за переробною промисловістю скорочення обсягів реалізації становило тільки 16 %.

Такого роду тенденція, з точки зору автора, пояснюється насамперед зростанням гостроти ринкового суперництва (перш за все з боку іноземних виробників) на достатньо конкурентному ринку машинобудівної продукції, а також недостатньо високою конкурентоспроможністю машин і обладнання, виготовлених вітчизняними виробниками, в умовах підвищення вимог споживачів до якості придбаних товарів і послуг. Підтвердженням відсутності стабільного попиту на продукцію вітчизняних машинобудівельників слід вважати динаміку випуску основних видів такої продукції у 2003 – 2011 рр. (табл. 2.2). Так, майже за всіма позиціями номенклатури продукції, що виготовлялася підприємствами галузі, у розглянутий період спостерігалися значні коливання в обсягах виробництва. Це, з точки зору автора, обумовлювалося як відсутністю надійних та усталених комерційних зв'язків із збутовими посередниками та кінцевими споживачами, так і частковою невідповідністю товарної пропозиції очікуванням потенційних клієнтів, які мають достатній рівень платоспроможності.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки основних показників розвитку промисловості України у 2000 – 2011 рр.
(розраховано за [166, с. 105–106])

Показники	Значення показника, за роками									Темпи змін, %, за роками (до попереднього року)						
	2000	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2013	2014	2005	2006	2008	2010	2012	2013	2014
Реалізованої промислової продукції, млрд. грн	182,7	400,8	468,6	551,7	717,1	917,0	806,6	1065,1	1329,3	16,9	17,7	30,0	27,9	-12,0	32,0	24,8
Основні засоби промисловості (у фактичних цінах; на кінець року), млрд грн	285,3	420,1	456,7	525,2	660,4	760,2	970,9	1101,2	н/в	8,7	15,0	25,7	15,1	27,7	13,4	н/в
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %	4,8	4,7	5,5	5,8	5,8	4,9	1,8	3,6	4,8	17,0	5,5	0,0	-15,5	-63,3	100,0	33,3
Частка збиткових підприємств у промисловості, %	42,0	38,0	37,0	35,0	33,0	39,0	40,0	41,0	38,0	-2,6	-5,4	-5,7	18,2	2,6	2,5	-7,3
Кількість найманих працівників у промисловості, тис. осіб	4461,8	3941,2	3913,3	3851,9	3690,0	3527,1	3185,1	3064,1	3014,5	-0,7	-1,6	-4,2	-4,4	-9,7	-3,8	-1,6
Середньомісячна заробітна плата найманих працівників у промисловості, грн	291,2	697,4	912,8	1144,6	1482,0	1936,9	2033,5	2500,1	3007,6	30,9	25,4	29,5	30,7	5,0	22,9	20,3

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки обсягів реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) у 2001 – 2011 рр.
(розраховано за [191])**

Види економічної діяльності	Обсяги реалізованої промислової продукції, млрд грн, за роками											Темпи змін, %, за роками									
	2001	2002	2003	2004	2005	2007	2008	20010	20012	2013	2014	2002	2003	2004	2005	2007	2008	20010	20012	2013	2014
Промисловість	210,8	229,6	289,1	400,8	468,6	551,7	717,1	917,0	806,6	1065,1	1329,3	8,9	25,9	38,6	16,9	17,7	30,0	27,9	-12,0	32,0	24,8
Добувна промисловість	20,5	19,6	22,1	29,1	38,9	45,1	56,3	85,8	67,2	106,9	146,8	-4,4	12,8	31,7	33,7	15,9	24,8	52,4	-21,7	59,1	37,3
Переробна промисловість, у т. ч.:	138,0	155,4	207,9	306,3	355,1	405,5	530,2	668,5	559,3	730,5	881,1	12,6	33,8	47,3	15,9	14,2	30,8	26,1	-16,3	30,6	20,6
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	38,0	41,9	57,9	93,4	103,3	120,7	157,5	202,0	141,5	199,9	241,1	10,3	38,2	61,3	10,6	16,8	30,5	28,3	-30,0	41,3	20,6
машинобудування	21,5	24,5	35,1	53,6	59,7	68,7	98,3	121,8	85,8	116,3	154,2	14,0	43,3	52,7	11,4	15,1	43,1	23,9	-29,6	35,5	32,6
виробництво машин та устаткування	10,2	10,3	13,1	17,0	20,8	22,4	30,1	37,3	34,2	39,8	48,3	1,0	27,2	29,8	22,4	7,7	34,4	23,9	-8,3	16,4	21,4
виробництво електричного, електронного й оптичного устаткування	5,6	6,2	8,4	16,4	13,5	15,5	21,2	25,6	24,5	27,7	34,4	10,7	35,5	95,2	-17,7	14,8	36,8	20,8	-4,3	13,1	24,2
виробництво транспортних засобів та устаткування	5,7	8,0	13,7	20,1	25,4	30,8	47,0	58,9	27,1	48,9	71,5	40,4	71,3	46,7	26,4	21,3	52,6	25,3	-54,0	80,4	46,2

Іншим вагомим фактором, що негативно позначався на динаміці розвитку підприємств машинобудівної галузі, слід вважати також гальмування інноваційно-інвестиційних процесів, яке є надзвичайно складним чинником, що перешкоджає зростанню національної економіки (див. табл. К.1, К.2 додатка К.). Так, частка реалізованої інноваційної продукції за видами економічної діяльності до загального обсягу реалізованої промислової продукції в промисловості України за 2003 – 2010 рр. скоротилася з 5,6 % до 3,8 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Частка реалізованої інноваційної продукції за видами економічної діяльності до загального обсягу реалізованої промислової продукції в Україні в 2003 – 2010 рр. (розраховано за [191])

Види економічної діяльності	2003 р.		2005 р.		2007 р.		2010 р.		2013 р.	
	%	ранг	%	ранг	%	ранг	%	ранг	%	ранг
Промисловість України	5,6	4	5,8	6	6,5	5	4,8	6	3,8	6
Добувна промисловість	3	11	3,6	10	5,4	7	0,6	13	0,3	13
Переробна промисловість, у т. ч.:	7,2	3	7,0	4	7,6	4	6,5	5	5,2	3
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	4,4	7	5,6	7	5,9	6	4,0	8	3,2	9
легка промисловість	5,0	5	3,8	9	2,9	10	2,4	11	2,3	11
оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	5,0	5	10,2	3	2,8	11	0,8	12	1,8	12
целюлозно-паперове виробництво, видавнича діяльність	4,4	7	6,6	5	11,2	3	4,6	7	5,1	4
виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	2,5	12	3,1	11	1,8	12	6,7	4	9,1	2
хімічна та нафтохімічна промисловість	16,7	1	14,2	2	17,6	2	3,0	9	2,9	10
виробництво інших неметалевих виробів мінеральної продукції	4,2	10	3,9	8	3,9	8	2,5	10	3,7	7
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	4,4	7	1,6	12	3,5	9	7,3	2	3,7	7
машинобудування	16,0	2	19,3	1	18,2	1	13,0	1	10,5	1
інші галузі промисловості	–	–	–	–	–	–	7,1	3	4,6	5

У переробній промисловості, яка має виступати лідером інноваційного зростання, значення даного показника скоротилося з 7,2 % до 5,2 %, у машинобудівній галузі – з 16,0 % до 10,5 %.

Проте реалізація заходів інноваційного характеру, спрямованих на оновлення використовуваних у виробництві техніки та технології, вдосконалення форм і методів організації й управління господарськими процесами, має особливе значення для вітчизняних підприємств машинобудівної галузі. З одного боку, високий рівень запитів споживачів щодо технологічності й наукоємності машин та обладнання становить специфічну особливість, що притаманна саме даному виду економічної діяльності й обумовлює винятковий характер вимог відносно активності впровадження новітніх досягнень науки та техніки на підприємствах галузі. З іншого – через реалізацію різного роду продуктивних нововведень (шляхом виробництва та збуту нових, більш досконалих і продуктивних зразків технічних засобів виробництва) машинобудівні підприємства суттєво впливають на розширення відтворювальних можливостей суспільства, а отже, на створення надійних передумов і розширення можливостей для інтенсифікації соціально-економічного розвитку як окремих економічних суб'єктів, так і національного господарства в цілому.

Таким чином, стан зовнішнього середовища надає значного (а в багатьох випадках – вирішального) впливу на розвиток підприємств машинобудування. Отже, необхідною складовою оцінювання розвитку має бути визначення стану факторів та інтегральне оцінювання зовнішнього середовища. Для обчислення інтегральної оцінки пропонується використання узагальнювального показника, сформованого за такою формулою:

$$V = \frac{\sum_{i=1}^n (K_i \times R_i) \sum_{j=1}^m O_{ij}}{n \times m}, \quad (2.1)$$

де V – інтегральна оцінка впливу зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства, балів;

j – фактор зовнішнього середовища, стан якого підлягає оцінюванню ($j = 1 \dots m$);

m – кількість факторів зовнішнього середовища, стан яких підлягає оцінюванню;

i – критерій оцінювання релевантності впливу фактора зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства ($i = 1 \dots n$);

n – кількість критеріїв оцінювання релевантності впливу фактора зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства;

R_i – ваговий коефіцієнт, який засвідчує важливість i -го критерію для оцінювання впливу фактора зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства.

З іншого боку, потенціал розвитку підприємства визначається насамперед станом внутрішнього середовища та характеристиками взаємодії його окремих складових. Слід, проте, зазначити, що серед дослідників проблем оцінювання потенціалу підприємства існує надзвичайне розмаїття точок зору на теоретико-методологічні засади здійснення такого оцінювання. Навіть визначення складу елементів потенціалу підприємства викликає гострі дискусії. Не менш суперечливим є визначення інструментарію, який доцільно використовувати для оцінювання потенціалу (табл. 2.4). Так, відносно погодженими здаються погляди на методику локального оцінювання окремих складових потенціалу (зокрема, визначених за функціональною ознакою, ієрархічним рівнем прийняття управлінських рішень, стратегічними зонами господарювання тощо). Проте одним з найбільш дискусійних питань серед науковців залишається обґрунтування підходу до оцінювання параметрів загальносистемної відповідності, збалансованості поєднання складових потенціалу, системної зв'язаності. Значущість і необхідність вирішення зазначеної проблеми пов'язана із вагомим впливом даних параметрів на вибір стратегії розвитку.

Таблиця 2.4

Характеристика методичних підходів до оцінювання потенціалу підприємства

Методологічні підходи	Складові потенціалу	Змістовність методологічного підходу	Автор, літературне джерело
1	2	3	4
Потенціально-прибутковий	Багаторівнева ієрархія: економічний потенціал; господарський потенціал; виробничий потенціал	Визначення співвідношення між фактично отриманим прибутком та максимально можливим (очікуваним, плановим) за певний проміжок часу з урахуванням вартісних параметрів виробництва	Марушков Р. [92, с. 275–276]

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4
Ресурсний	Основний капітал, обіговий капітал, витрати на оплату праці	Визначення рівня потенціало-віддачі як співвідношення обсягів виробленої продукції й отриманого прибутку до вартості наявних виробничих ресурсів	Шилепницький П. [182, с. 24–27]
"Квадрат потенціалу"	Маркетинг, організаційна структура та менеджмент, фінанси, виробництво, розподіл і збут	Векторна інтерпретація стану та рівня прояву узагальнених параметрів потенціалу підприємства, визначених за сумою місць, проанжованих за кожним блоком оцінювання	Федонін О., Рєпіна І., Олексюк О. [172]
Вартісний	Активи підприємства та фактори господарського середовища, які надають вплив на вартість активів	Визначення сумарної вартості активів підприємства (звичайно, взятих за ринковою оцінкою), які залишаються в його розпорядженні після виконання всіх зовнішніх зобов'язань	Краснокутська Н. [81, с. 120–125]
Стратегічний	Трьохрівнева модель: функціональні складові, інтеграція ресурсів і видів діяльності, стратегічний потенціал	Загальний рівень потенціалу визначається поелементно (за ресурсним, організаційним, управлінським елементами потенціалу) з найнижчим рівнем розвитку	Отенко І. [110, с. 16–18]
Системний	Цілісний набір системно-сопряжених потенціалів загальносистемних видів діяльності	Функція локальних узагальнених параметрів, які описують внутрішню побудову та взаємодію ВЕС із зовнішнім середовищем	Кобзєв П. [71, с. 54–55]
Інтегральний (кількісно-якісний)	Виробничий, фінансово-економічний, управлінський елементи потенціалу	Кількісне оцінювання локальних складових потенціалу на певний період часу з наступним переходом до інтегрального якісного оцінювання	Толпежніков Р., Тернавський Ю. [160, с. 23–28]
Ентропійний	Вихідний (максимально можливі результати) та вхідний (вихідний та ентропія потенціалу)	Визначення співвідношення (потенціалоємності) вихідних і вхідних потужностей підприємства	Прикін Б. [125, с. 23–28]

Отже, розвиток машинобудівного підприємства в умовах мінливого господарського середовища визначається багатоаспектністю, розмаїттям і певною суперечливістю цільових орієнтирів і пріоритетів різних груп учасників економічних відносин. До складу основних цілей та відповідних їм критеріїв оцінювання результатів розвитку машинобудівного підприємства слід віднести такі: зростання (в довгостроковому аспекті) обсягів прибутку та вартості підприємства – відображує пріоритети результативності розвитку з точки зору власників та інвесторів; покращання співвідношення якісних і цінових параметрів вироблюваних машин і обладнання – відображає оцінні характеристики розвитку з точки зору споживачів і партнерів із виробничої кооперації; підвищення рівня якості трудового життя та збільшення доходів – характеризує результативність розвитку для персоналу; підтримка національної конкурентоспроможності та безпеки, збільшення доходів державного бюджету – для держави й уповноважених нею органів; покращання екологічної ситуації – для місцевих громад територій, де розташоване підприємство, та ін.

Водночас слід зазначити, що суперечливість даних цільових орієнтирів у сучасних умовах реформування інституціональних передумов функціонування національної економіки України цілком може бути причиною виникнення суттєвих перешкод та ускладнень для інтенсифікації розвитку вітчизняних підприємств. Крім того, вивчення практики стратегічного планування й організації управління процесами розвитку на підприємствах машинобудування України засвідчує надзвичайну поширеність орієнтації на застосування певного "проблемного підходу", особливість якого полягає у виявленні, ідентифікації та пошуку шляхів ліквідації локальних проблем, існування яких перешкоджає й утруднює здійснення сталого розвитку. Проте використання даного підходу також може бути пов'язано із поглибленням суперечностей розвитку, зумовлених виникненням структурних конфліктів, викликаних розбіжностями між локальними та загальними цілями й інтересами в ході даного процесу.

Необхідність запобігання проявам таких труднощів, а також нагальність підвищення вимог до вдосконалення та забезпечення комплексного характеру оцінювання можливостей розвитку підприємства визначили доцільність обґрунтування рекомендацій стосовно удосконалення послідовності оцінювання можливостей розвитку промислового підприємства (рис. 2.4).

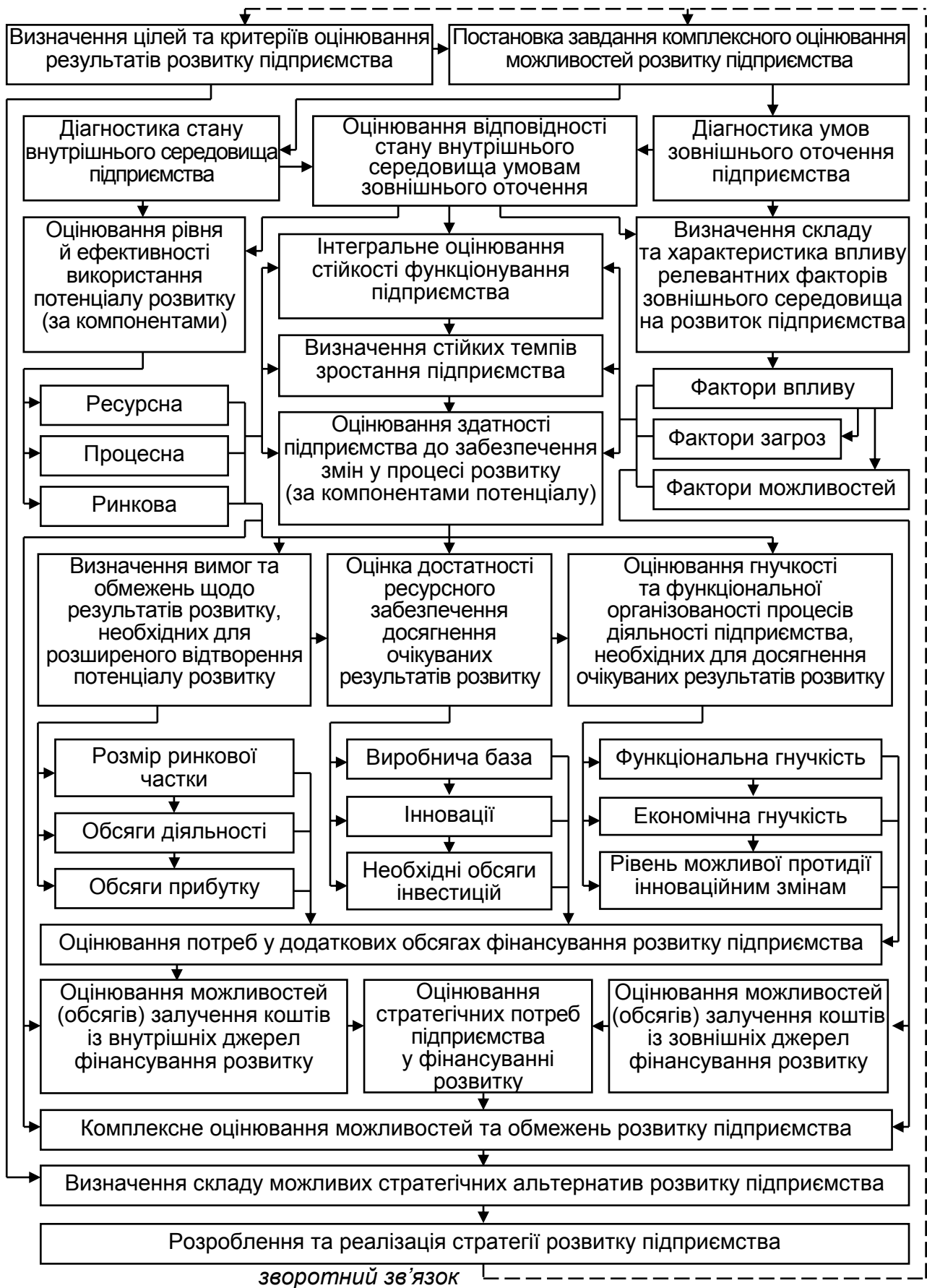


Рис. 2.4. Послідовність комплексного оцінювання можливостей розвитку промислового підприємства

Особливістю поданого методологічного підходу слід вважати визначення параметрів здатності підприємства до реалізації необхідних у процесі розвитку змін на основі узагальнення інтегральних оцінок рівня й ефективності використання потенціалу розвитку, встановлення рівнів стійкості функціонування підприємства та граничних стійких темпів зростання масштабів та обсягів діяльності. Комплексний характер оцінювання можливостей розвитку забезпечується як розрахунком інтегральних показників стану внутрішнього середовища промислового підприємства, так і через зіставлення отриманих інтегральних оцінок із результатами діагностики умов зовнішнього середовища. З метою визначення параметрів стану та можливостей дії зовнішніх сил на динаміку розвитку підприємства для встановлення складу відповідних факторів впливу (тобто факторів, що виступають джерелами виникнення загроз і можливостей) пропонується враховувати властивості релевантності, розмаїтості та мінливості середовища господарювання.

Діагностика стану внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінювання рівня й ефективності використання потенціалу розвитку, який розглядається в контексті диференціації складових (компонентів), що відповідають етапам послідовності досягнення стратегічних і поточних цілей. Перевагою такої диференціації під час визначення складових потенціалу слід вважати можливість інтеграції для цілей оцінювання основних теоретичних підходів до визначення змістовності та сутності процесу розвитку промислового підприємства як відкритої соціально-економічної системи.

Комплексне оцінювання рівня й ефективності використання потенціалу розвитку підприємства пропонується здійснювати у два етапи: на основі розрахунку локальних інтегральних оцінок як значень таксонометричного коефіцієнта (для компонентів потенціалу); на підставі отримання узагальнювальної оцінки з використанням радарного методу (рис. 2.5).

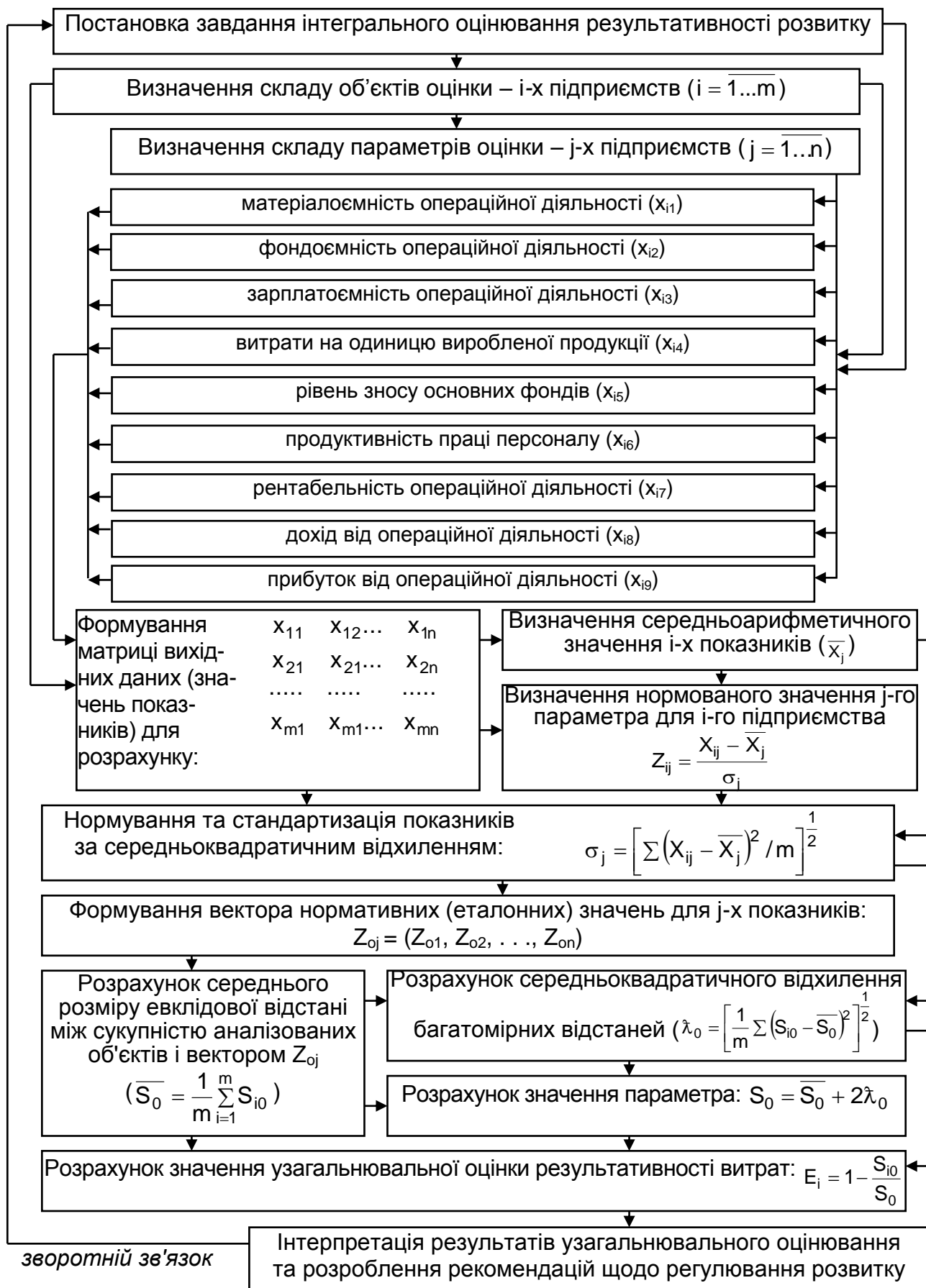


Рис. 2.5. Послідовність узагальнювальної оцінки результативності розвитку підприємства

Слід зазначити, що особливістю запропонованого підходу є розподіл показників, що визначають стан потенціалу розвитку, за трьома групами – компонентами потенціалу рис. 2.6: ресурсною (пов'язана із формуванням належного ресурсного забезпечення функціонування та розвитку підприємства); процесною (характеризує стан і рівень досконалості функціональних і виробничих процесів, спрямованих на переробку ресурсних потоків на економічні блага, призначені для реалізації з метою задоволення суспільних й індивідуальних потреб і запитів); результативною (визначає оцінку отриманих результатів розвитку з точки зору відповідності цілям та очікуванням зацікавлених у ньому осіб).

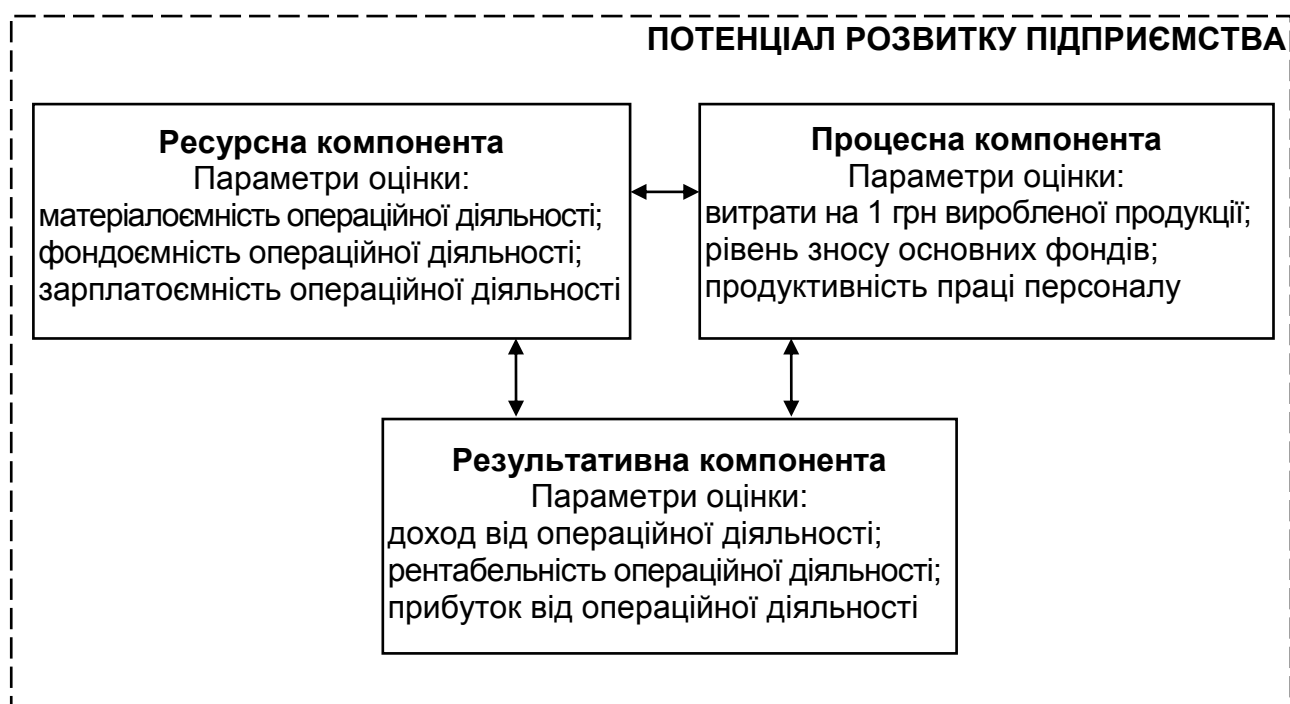


Рис. 2.6. Структура та параметри оцінки складових потенціалу розвитку промислового підприємства

Вихідні відомості про проведення комплексного оцінювання потенціалу розвитку підприємств машинобудівної галузі промисловості наведені у табл. 2.5. Результати інтегрального оцінювання стану параметрів компонент потенціалу підприємства наведені у табл. 2.6.

Результати розрахунку інтегрального показника рівня й ефективності використання потенціалу розвитку машинобудівних підприємств – у табл. 2.7. Проведене оцінювання свідчить про високий рівень мінливості стану потенціалу розвитку підприємств.

**Вихідні відомості щодо проведення комплексного оцінювання потенціалу розвитку підприємств
машинобудівної галузі промисловості у 2010 – 2011 рр.**

Підприємства	Роки	Значення показників, які характеризують параметри оцінки компонент потенціалу розвитку (див рис. 2.4)								
		X_{i1} , грн/грн	X_{i2} , грн/грн	X_{i3} , грн/грн	X_{i4} , грн/грн	X_{i5} , %	X_{i6} , грн/особу	X_{i7} , тис. грн	X_{i8} , %	X_{i9} , тис. грн
Бердичівський машинобудівний завод	2013	0,343	5,308	0,363	0,997	64,72	60,40	45 901,0	0,28	129,0
	2014	0,351	5,673	0,399	0,992	62,65	54,94	40 821,0	0,79	324,0
Вінницький підшипниковий завод	2013	0,426	3,811	0,327	1,118	59,01	66,97	23 910,0	-11,79	-2 819,0
	2014	0,430	3,743	0,313	1,119	57,90	69,99	24 917,0	-11,92	-2 971,0
Гніванський підшипниковий завод	2013	0,398	3,782	0,247	0,991	71,34	88,65	18 439,0	0,92	170,0
	2014	0,401	3,962	0,280	1,012	69,67	78,31	17 541,0	-1,17	-206,0
ХЗ "Точмедприлад"	2013	0,231	12,461	0,302	1,430	58,90	72,62	5 664,0	-43,04	-2 438,0
	2014	0,256	12,782	0,364	-0,371	57,36	60,19	4 755,0	137,06	6 517,0
Дрогобицький машинобудівний завод	2013	0,301	4,381	0,120	0,973	62,90	183,09	87 518,0	2,73	2 390,0
	2014	0,301	4,283	0,111	0,968	61,05	198,08	95 671,0	3,23	3 091,0
Дружківський машинобудівний завод	2013	0,298	5,762	0,073	0,847	58,56	301,06	1 206 340,0	15,30	184 532,0
	2014	0,296	5,674	0,065	0,928	56,49	337,54	1 383 934,0	7,22	99 891,0
Калиновський машинобудівний завод	2013	0,387	3,721	0,221	1,014	67,24	99,24	36 918,0	-1,44	-530,0
	2014	0,379	3,643	0,208	0,974	66,28	105,17	38 912,0	2,59	1 008,0
Харківмаш	2013	0,315	2,816	0,160	0,962	64,91	137,38	56 190,0	3,77	2 118,0
	2014	0,316	2,781	0,173	0,959	63,83	127,05	50 819,0	4,10	2 082,0
Харківхолодмаш	2013	0,289	11,087	0,642	1,266	49,78	34,15	4 098,0	-26,62	-1 091,0
	2014	0,301	11,862	0,490	1,259	49,51	44,76	5 908,0	-25,90	-1 530,0
Могилів-Подільський машинобудівний завод	2013	0,302	3,520	0,212	1,068	63,81	103,60	31 908,0	-6,76	-2 157,0
	2014	0,309	3,499	0,204	1,045	61,73	107,71	33 283,0	-4,47	-1488,0
Завод "Трансв'язок"	2013	0,403	1,873	0,161	0,998	60,76	135,81	38 706,0	0,19	73,0
	2014	0,411	2,137	0,279	1,091	59,27	78,68	23 684,0	-9,11	-2157,0
Ясинуватський машинобудівний завод	2013	0,386	4,002	0,220	0,972	57,5	99,77	38 910,0	2,81	1 093,0
	2014	0,375	3,783	0,178	0,941	53,71	123,10	46 777,0	5,95	2 781,0

Результати інтегрального оцінювання стану параметрів компонент потенціалу розвитку підприємств машинобудівної галузі промисловості у 2010 – 2011 рр.

Підприємства	Роки	Результати інтегрального оцінювання стану параметрів оцінки компонент потенціалу розвитку (див рис. 2.4)								
		X_{i1}	X_{i2}	X_{i3}	X_{i4}	X_{i5}	X_{i6}	X_{i7}	X_{i8}	X_{i9}
Бердичівський машинобудівний завод	2013	0,643	1,430	1,172	0,291	0,745	0,790	0,796	0,866	0,705
	2014	0,413	1,405	1,146	0,300	0,479	0,507	0,511	0,556	0,630
Вінницький підшипниковий завод	2013	0,242	1,785	1,776	0,583	0,281	0,298	0,300	0,326	0,641
	2014	0,333	1,715	1,583	0,360	0,386	0,409	0,413	0,449	0,574
Гніванський підшипниковий завод	2013	2,060	1,801	1,453	0,915	2,387	2,530	2,550	2,774	3,125
	2014	1,586	1,782	1,519	0,923	1,837	1,947	1,963	2,135	2,256
ХЗ "Точмедприлад"	2013	0,152	3,826	0,666	0,491	0,176	0,186	0,188	0,204	0,537
	2014	0,091	3,817	0,493	0,274	0,105	0,112	0,113	0,122	0,372
Дрогобицький машинобудівний завод	2013	0,344	1,653	1,985	0,361	0,399	0,423	0,426	0,464	0,628
	2014	0,401	1,634	1,863	0,372	0,464	0,492	0,496	0,540	0,608
Дружківський машинобудівний завод	2013	0,069	1,888	1,801	0,483	0,080	0,084	0,085	0,092	0,641
	2014	0,862	1,801	1,514	0,494	0,998	1,058	1,066	1,160	0,931
Калиновський машинобудівний завод	2013	0,605	1,608	0,907	0,469	0,701	0,743	0,749	0,815	1,438
	2014	0,857	1,653	0,994	0,483	0,993	1,053	1,061	1,155	0,950
Харківмаш	2013	0,533	1,895	1,164	0,176	0,618	0,655	0,660	0,718	1,095
	2014	0,640	1,788	1,325	0,236	0,742	0,786	0,793	0,862	1,784
Харківхолодмаш	2013	1,910	3,044	1,846	0,880	2,212	2,345	2,364	2,572	2,428
	2014	3,127	3,067	1,747	0,897	3,622	3,839	3,870	4,211	2,501
Могилів-Подільський машинобудівний завод	2013	1,968	1,729	1,418	0,455	2,280	2,417	2,436	2,651	1,835
	2014	2,091	1,881	1,459	0,483	2,422	2,567	2,588	2,815	1,687
Завод "Трансв'язок"	2013	0,979	1,686	1,176	0,230	1,134	1,202	1,211	1,318	1,144
	2014	0,923	1,703	1,138	0,274	1,069	1,133	1,143	1,243	0,870
Ясинуватський машинобудівний завод	2013	3,325	1,726	1,574	0,526	3,852	4,082	4,115	4,477	1,750
	2014	2,838	1,637	1,539	0,540	3,288	3,484	3,513	3,822	1,450
	2013	0,643	1,430	1,172	0,291	0,745	0,790	0,796	0,866	0,705

**Результати розрахунку інтегрального показника рівня
та ефективності використання потенціалу розвитку
машинобудівних підприємств**

Підприємства	Значення інтегрального показника за ресурсною компонентою потенціалу, за роками			Значення інтегрального показника за процесною компонентою потенціалу, за роками			Значення інтегрального показника за ринковою (результативною) компонентою потенціалу, за роками			Значення узагальнювального показника рівня й ефективності використання потенціалу розвитку, за роками		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ПрАТ "Завод Трансзв`язок"	0,351	0,367	0,312	0,276	0,281	0,285	0,403	0,397	0,397	0,117	0,120	0,109
АТЗТ Харківмаш"	0,239	0,234	0,231	0,118	0,119	0,201	0,198	0,203	0,207	0,033	0,033	0,045
ПАТ Турбоатом	0,478	0,487	0,481	0,501	0,505	0,510	0,687	0,681	0,690	0,304	0,307	0,310
ВАТ "ХЗ "Точмед-прилад"	0,187	0,201	0,162	0,213	0,214	0,171	0,216	0,204	0,175	0,042	0,043	0,029
ПАТ "Харківхолодмаш"	0,391	0,403	0,398	0,378	0,398	0,405	0,393	0,399	0,403	0,150	0,160	0,162

Особливістю поданого підходу до визначення інтегральних показників за компонентами потенціалу в ході першого етапу оцінювання є використання середньогалузевих або середніх за аналізованою групою підприємств значень відповідних показників для отримання нормативних значень. Зіставлення значень показників рівня й ефективності використання потенціалу розвитку підприємства з результатами прогнозів умов зовнішнього середовища дозволяє досягти стійких темпів зростання підприємства. Визначення стійкості темпів зростання враховує насамперед параметри забезпечення фінансової усталеності (узагальнювальної характеристики можливостей безперебійного фінансового забезпечення виробничо-збутової діяльності) підприємства в передбачуваних умовах. Проте слід зазначити необхідність урахування й інших аспектів підтримки усталеності розвитку – таких, як: комерційний, організаційно-структурний, функціональний, соціально-психологічний, інформаційний, техніко-технологічний, екологічний види усталеності. З цією метою автором запропоновано

використовувати збалансовану систему показників оцінки ефективності функціонування та розвитку підприємства. Результатом здійснення комплексного оцінювання можливостей та обмежень розвитку є встановлення складу можливих стратегічних альтернатив, узагальнення параметрів яких дозволяє визначити основні положення стратегії розвитку підприємства.

2.2. Система збалансованих показників оцінки ефективності функціонування та розвитку підприємств

Розвиток підприємства – надзвичайно складний і багатогранний процес, що вимагає постійного та всебічного контролю. Для налагодження такого контролю необхідне використання комплексних підходів до аналізу функціонування підприємства та стратегічного планування розвитку. Своєчасно відстежувати зміни в зовнішньому середовищі, управляти внутрішніми процесами на підприємстві, планувати його діяльність дозволяє збалансована система показників, яка, охоплюючи всі аспекти бізнесу, дає можливість простежити за ходом реалізації стратегії розвитку на всіх основних стадіях її втілення в практику та за всіма центрами відповідальності.

Сутність концепції збалансованих показників полягає в збалансуванні та систематизації величезної кількості інформації, необхідної для ухвалення рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Обов'язковою умовою отримання ефекту від упровадження збалансованої системи показників, на думку її творців, є проникнення в усі рівні управління. Співробітників всіх підрозділів і служб – від директора до прибиральниці – інформують про стратегічні цілі та завдання, мотивують до їх реалізації. Усе це дозволяє підвищити якість планування, забезпечити досягнення цілей і, як наслідок, гарантує успіх розвитку підприємства.

Концептуальні засади розбудови збалансованої системи показників оцінки діяльності економічних агентів (насамперед – на рівні підприємства) вперше було обґрунтовано Р. Капланом і Д.Нортоном у 1992 р. [65–66]. Основними положеннями, з яких виходили дослідники під час розробки даної концепції, стали: забезпечення зваженості поєднання фінансових та нефінансових показників для формалізації управлінських цілей; встановлення зв'язку між, з одного боку, фінансовими параметрами та, з іншого, суто операційними вимірниками діяльності підприємств (такими, як задовільненість клієнтів, інноваційна активність та ін.); прагнення

до визначення повної вартості підприємства, адекватної ринковій цінності його активів (у тому числі – нематеріальних).

Надалі концепція побудови збалансованої системи показників отримала досить широкий розвиток шляхом розроблення низки відповідних методологічних підходів, найбільш відомі з яких: збалансована система показників *BSC* Л. Майсела; інтегрована модель збалансованої системи показників і показника економічної доданої вартості; піраміда ефективності К. Макнейра, Р. Ланча та К. Кросу; модель *EP²M* К. Адамса і П. Робертса.

Вибір певного підходу до побудови збалансованої системи показників (ЗСП) планування й оцінювання діяльності економічних агентів обов'язково має ґрунтуватися на всебічному вивченні та встановленні адекватного методологічного підходу до конкретних вимог щодо здійснення планової діяльності. Отже, необхідною умовою (першочерговим кроком) у процесі впровадження ЗСП на підприємстві стає порівняльний аналіз особливостей різних методологічних підходів до вирішення цього завдання, а також визначення найбільш доцільного варіанта побудови такої системи. З точки зору Д. Нортон та Р. Каплана, концептуальним і принциповим підґрунтям формування ЗСП стає насамперед необхідність забезпечення стратегічного підходу до управління ефективністю діяльності, що охоплював би різноманітні процеси економічної активності у чотирьох основних аспектах (фінансовому, клієнтському, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та зростання). Увага до закономірностей розвитку СЕС у площинах зазначених аспектів, а також до взаємозв'язку, що існує між ними, за думкою дослідників, дозволяє повною мірою охопити різноманіття релевантних чинників ретроспективного ("минуле") та перспективного ("майбутнє") походження, необхідних для формулювання найбільш раціональної стратегії та доцільного "бачення" (для "сьогодення").

Фінансовий аспект планування й оцінювання діяльності економічних агентів в концепції Нортон – Каплана визначається досягнутими вартісними результатами роботами. Серед них провідне місце належить узагальненому доходу власників у вигляді дивідендів або зростання вартості ("які показники діяльності компанії акціонери будуть сприймати, як наш успіх"), а також усталеності фінансового стану підприємства у цілому. Клієнтський аспект виходить із усвідомлення важливості орієнтації на споживача та споживчого задовільнення з метою забезпечення належних довгострокових прибутків ("як ми повинні виглядати з погляду

клієнтів, щоб досягти нашої мети"). Аспект внутрішніх бізнес-процесів (стратегічних – безпосередньо пов'язані із виконанням місії підприємства, та додаткових – підтримують стратегічні процеси та реалізацію місії) характеризує релевантність різних складових операційних циклів, які протікають на підприємстві, переслідуючи широке коло цілей ("у яких процесах ми повинні досягти досконалості, щоб задовільнити очікування наших клієнтів й акціонерів"). Аспект навчання та зростання вказує на ключові компетенції, забезпечення яких на ґрунті навчання співробітників і культивування певних корпоративних культурних відносин має створити належні умови для повної реалізації стратегічних перспектив розвитку ("як організація повинна навчатися та розвиватися для досягнення поставлених нами цілей").

Новітній характер концепції Нортон – Каплана пов'язаний із обґрунтуванням необхідності забезпечення балансу між зазначеними аспектами діяльності в процесі розвитку економічної системи. Поняття "балансу" ("збалансованості") має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між фінансовими й операційними (немонетарними) вимірниками, стратегічним й оперативним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства (рис. 2.7).

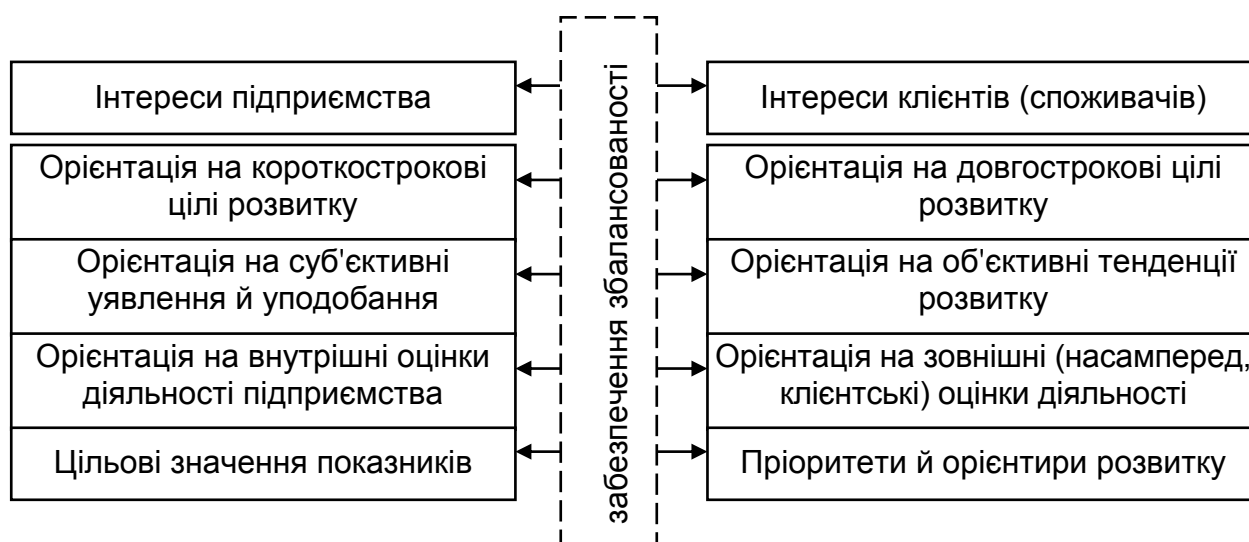


Рис. 2.7. Напрями забезпечення збалансованості планування й оцінювання розвитку підприємства

Важливим засобом забезпечення такого роду балансу, з точки зору Д. Нортон та Р. Каплана, стає органічне поєднання у складі ЗСП двох

груп показників: результативних (характеризують отримані результати функціонування та розвитку); процесних (відображують структурну та функціональну досконалість внутрішнього середовища підприємства та його складових). Обидві категорії показників повинні бути ув'язані між собою, тому що для досягнення перших (наприклад, певного рівня продуктивності) обов'язково слід реалізувати інші (наприклад, домогтися належного завантаження потужностей машин й устаткування).

До основних переваг концепції Нортон – Каплана у процесі побудови ЗСП відносять: можливість концентрації зусиль персоналу на ключових показниках для досягнення найкращого результату; цілісність і єдність стратегічного планового процесу – від верхнього до нижнього ієрархічного рівня; здатність до плідної інтеграції різних корпоративних програм (таких, як розвиток якості, реорганізація, ініціативи групи відділу роботи з покупцями та ін.); прозорість і зрозумілість процедур розподілу управлінської відповідальності тощо.

Слід, проте, зазначити, що навіть за думкою засновників цієї концепції Д. Нортон та Р. Каплана, основною проблемою вирішення практичних завдань формування ЗСП є відсутність певного єдиного критично важливого компонента, що відіграв би роль інтегрального засобу оцінювання. Крім того, чималі труднощі в плановій діяльності під час упровадженні ЗСП можуть бути пов'язані з неоднозначністю причинно-наслідкових зв'язків між цілями та засобами їх досягнення, недостатністю уваги до стану "м'яких факторів", небезпекою загострення цілком ймовірних конфліктів інтересів та ін.

Тому з моменту виникнення концепції ЗСП почалися спроби удосконалення її методичних аспектів. Першою спробою такого роду стала розробка BSC-моделі Л. Майсела у 1992 р. (ця модель мала ту ж саму назву, що й модель Каплана – Нортон). Л. Мейсел також визначив чотири перспективи оцінювання бізнес-діяльності (фінанси – забезпечуються ринковим лідерством, прибутковістю, зростанням продажів; клієнти – визначається рівнем обслуговування споживачів, умовами постачань, якістю товарів і послуг; внутрішні бізнес-процеси – параметри виробничого циклу, продуктивність; людські ресурси – сприятливість ставлення та схильність персоналу до нововведень, рух кадрів). Отже, можливості людських ресурсів у BSC-моделі розглядаються більш широко, ніж перспективи навчання та зростання. Тому до процесу планування й оцінювання залучаються не тільки ймовірні організаційно-управлінські інновації,

а також такі фактори, як створення та навчання, розвиток якості продукції та послуг, компетентність і корпоративна культура. Крім того, в моделі Л. Майсела зв'язки між складовими ЗСП дещо спрощуються, набуваючи певного лінійного характеру (на відміну від складної системи причинно-наслідкових зв'язків, визначених концепцією Нортон – Каплана).

За іншим методичним підходом – побудовою інтегрованої моделі збалансованої системи показників та економічної доданої вартості – доповнення концепції ЗСП здійснюється на ґрунті виділення зі складових системи узагальнювального компонента економічної доданої вартості (*Economic Value Added – EVA*). Отже, прийняття управлінських рішень на підприємстві за такого підходу обов'язково має спрямовуватись на генерацію нової вартості (*Value-Based Management – VBM*). Характерна особливість управління, націленого на створення вартості (*VBM*), полягає в орієнтації на якісне поліпшення стратегічних й оперативних рішень на всіх рівнях управління підприємством на ґрунті концентрації зусиль осіб, які приймають рішення, на ключових факторах створення вартості. Вартість підприємства в межах цієї концепції визначається насамперед дисконтованими майбутніми грошовими потоками, тобто за умови, якщо віддача від інвестованого капіталу перевищує витрати на його залучення.

Одним з основних етапів побудови системи *VBM* є визначення ключових факторів вартості, тобто параметрів діяльності, виражених у вигляді певних показників, що визначають вартість певного об'єкта оцінки (складається з матеріально-фінансових компонент, а також із людського та структурного капіталу, породжених знаннями та здібностями персоналу). Виділення таких факторів є дуже важливим, оскільки особи, які приймають рішення, не можуть безпосередньо впливати на вартість, а здатні лише зосередитися на оперативних параметрах, які є визначальними для діяльності.

За концепцією "піраміди ефективності" К. Макнейра, Р. Ланча та К. Кроса, формування фінансових результатів, а отже, й забезпечення зростання вартості є прямим наслідком реалізації орієнтованої на клієнтів корпоративної стратегії. Таким чином, "піраміда ефективності", на відміну від більш традиційних ієрархічних підходів до управління ефективністю господарської діяльності, побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу й обліку, заснованого на "діях", тобто операціях, що виконуються людьми або машинами (устаткуванням, механізмами, комп'ютерними системами).

"Піраміда ефективності" складається з чотирьох рівнів, зв'язки між якими забезпечують двосторонні комунікації й інформаційний обмін, обхідний для прийняття рішень різними управлінськими ланками: на верхньому рівні керівництво підприємства формулює корпоративне бачення; на другому рівні – цілі підрозділів і дивізіонів конкретизуються стосовно до певного ринку та фінансових показників; третій рівень складається з низки міжфункційних напрямів у межах об'єкта оцінки; четвертий становлять області операцій, для яких дії оцінюються з певною періодичністю. Цілі та показники у складі ЗСП за такого підходу мають пов'язувати стратегію підприємства з його оперативною діяльністю: цілі передаються вниз за ієрархічною структурою, тоді як показники – збираються знизу нагору.

За моделлю *EP²M* (*Effective Progress and Performance Measurement*), авторами якої є К. Адамс і П. Робертс, у ключових складових забезпечення ефективності (на відміну від аспектів концепції ЗСП або перспектив *BSC*-моделі) розрізняють чотири основних напрями: обслуговування клієнтів і ринків; удосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності та рентабельності); управління змінами та стратегією; власність і свобода дій [8]. Особливість формування збалансованої системи показників за наведеного підходу полягає у тому, щоб не тільки забезпечувати впровадження стратегії підприємства, але й формувати сприятливе до сприйняття інновацій і змін соціокультурне середовище. Показники планування й оцінювання ефективності мають забезпечити осіб, які приймають управлінські рішення та відповідають за реалізацію стратегії, оперативним і адекватним зворотним зв'язком, необхідним для функціонування управлінської системи.

Отже, описані концепції побудови ЗСП визначаються характерними рисами, індивідуальними перевагами та вадами, що виступають відображенням методологічних особливостей і специфічних умов впровадження кожної з цих моделей. Порівняльна характеристика підходів до побудови ЗСП наведена у табл. 2.8. Найбільш перспективною з цих концепцій є *BSC*-модель, що дозволяє транслювати конкретну діяльність і стратегію в досить повний набір показників, які фактично створюють систему стратегічного контролю й управління. Слід, проте, зазначити, що практичне впровадження описаних систем в будь-якому випадку потребує ретельного розроблення організаційного та нормативного забезпечення планової діяльності на підприємстві.

Порівняльна характеристика методологічних підходів до побудови збалансованої систем показників планування й оцінювання діяльності підприємства

Критерії порівняння	Характеристика методологічного підходу				
	СЗП (Нортон – Каплан)	BSC (Майсел)	Інтегрована модель (EVA-VBM)	"Піраміда ефективності"	EP ² M (Адамс – Робертс)
Широта застосування	Може бути впроваджена на підприємствах різних галузей, форм власності, масштабів діяльності	Підприємства, які діють у сфері послуг, фінансові установи, підприємства інфраструктури	Може бути впроваджена на підприємствах різних галузей, форм власності, масштабів діяльності	Вузька сфера застосування; банки; малий бізнес	Фінансово-інвестиційні установи, сфера послуг
Збалансованість та адекватність	Комплексний характер, увага до реальних умов і обставин діяльності підприємства	Комплексність, можливість виникнення дисбалансу на користь управління кадрами	Можливість виникнення дисбалансу на користь оцінювання фінансових показників	Недостатньо комплексний характер	Можливість дисбалансу на користь сприйнятливості до змін
Широта підбору показників	Надмірна	Надмірна	Обмежена	Обмежена	Надмірна
Гнучкість й адаптивність	Дуже гнучка	Дуже гнучка	Гнучка	Негнучка	Помірковано гнучка
Широта охопту предметної області оцінювання	Широка (від стратегічних цілей до оперативних рішень)	Помірно широка (для великого спектра завдань)	Вирішує завдання у рамках однієї стратегічної цілі	Неширока (ринкові та фінансові цілі)	Обмежена
Період планування й оцінювання	Минуле, сьогодні, майбутнє	Минуле, сьогодні, майбутнє	Аналіз досягнутих поточних результатів	Аналіз минулих результатів	Аналіз минулих результатів, перспектив
Зворотний зв'язок	Налагоджений механізм зворотного зв'язку	Налагоджений механізм зворотного зв'язку	Зворотний зв'язок обумовлений цільовою функцією моделі	Акцент на зворотний зв'язок у ході реалізації	Відсутність налагодженого зворотного зв'язку
Можливість виникнення конфлікту інтересів	Відсутній	Відсутній	Відсутній	Відсутній	Присутній

Таким чином, належне впровадження ЗСП дозволяє стерти межу між розробленням і впровадженням стратегії розвитку підприємства.

За допомогою системи взаємозв'язаних показників цілі розвитку підприємства знаходять відображення в управлінських рішеннях і поточних планах (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Послідовність упровадження ЗСП на підприємстві

Паралельно з плануванням можна здійснювати контроль і аналіз досягнутих результатів, а також використовувати взаємозв'язки між показниками різних напрямів діяльності, оскільки основою збалансованої системи показників є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками всіх блоків ЗСП. Якщо ж певна пропозиція в рамках стратегії розвитку може призвести до великої кількості взаємовиключних дій, то така стратегія є неприйнятною. Крім того, на основі системи взаємозв'язаних показників можна підкоригувати наявну стратегію та привести її до збалансованого стану. Таким чином, якщо в ході аналізу потенціалу розвитку машинобудівельного підприємства виявиться, що його потенціал і роль на ринку машинобудівної продукції незначні і підприємство працює в межах самоокуповування, то реалізація стратегії підвищення вартості підприємства буде передчасною. У такій ситуації слід сконцентруватися

на утриманні позицій і пошуку нових ніш. Проведення оперативного моніторингу показників у рамках системи збалансованих показників дозволяє своєчасно впливати на їх відхилення від цільових значень або, навпаки, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі, модифікувати збалансовану систему показників, уточнити набір необхідних показників тощо.

Упровадження збалансованої системи показників допомагає менеджерам з персоналу спростити роботу з формування положень про оплату праці та стимулювання працівників. Критеріями мотивації виступають самі показники, зрозумілі та відомі персоналу.

Проте для машинобудівних підприємств, функціонування та розвиток яких оцінювалися у цьому розділі, слід зазначити, що ЗСП не дозволяє повністю відмовитися від традиційних інструментів планування та контролю. Система взаємозв'язаних показників не є повністю автономним інструментом планування. Його використання неможливе без бюджетування, дисконтування, екстраполювання й інших інструментів планування. ЗСП тільки дозволяє сконцентрувати результат усіх зазначених процесів планування та подати його у вигляді, відповідному для ухвалення зважених управлінських рішень. Також слід пам'ятати, що неможливо сформулювати універсальну позачасову систему показників. З часом будь-яка стратегія повинна коригуватися згідно зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищах; паралельно з нею змінюватиметься і система показників.

Згідно з наведеними перевагами та недоліками застосування збалансованої системи показників можна зробити висновок, що використання цього підходу, безумовно, удосконалює планування розвитку підприємства. Але успіх застосування системи залежить від дотримання під час впровадження ЗСП низки важливих вимог (рис. 2.9). Для вирішення проблеми підвищення результативності використання ЗСП у сучасних умовах розвитку машинобудівних підприємств пропонується модифікувати модель ЗСП, включивши в неї тільки показники, що характеризують вартісну оцінку підприємства. Основні напрями оцінювання ("фінанси", "клієнти – ринок", "навчання та кар'єра") і "внутрішні процеси" розглядатимуться як матеріальна та нематеріальна вартість активів, вартість за рахунок кадрового потенціалу та за рахунок внутрішніх процесів, відповідно. Категорію ж "внутрішніх процесів" доцільно розглядати в аспекті ефекту синергії, отриманого в процесі управління попередніми трьома напрямками.

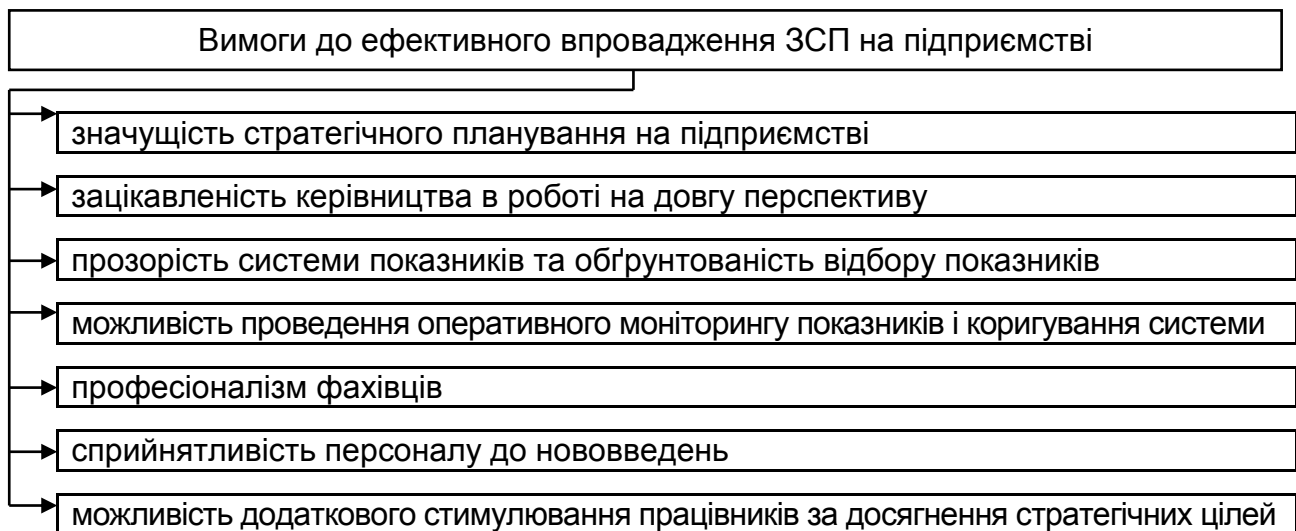


Рис. 2.9. **Вимоги до ефективного впровадження ЗСП на підприємстві**

На проекції "фінансів" за такого підходу будуть визначені дві основні стратегії, які дозволять реалізувати місію: стратегія росту доходності та стратегія росту ефективності (рис. 2.10).

Таким чином, стратегічні цілі розвитку, подані на рис. 2.11, необхідно трансформувати в конкретні показники, за якими можна контролювати реалізацію стратегії на підприємстві.

Зростання доходності має досягатися в результаті проведення ребрендингу та збільшення цінності продукції підприємства для клієнтів. Зростання ефективності пропонується досягти за рахунок поліпшення структури витрат. На проекції "клієнтів" будуть розглядатися три напрями роботи, що враховуватимуть вартість бренду, який забезпечить виконання таких стратегій: утримання постійних клієнтів, залучення нових, підвищення задоволеності клієнтів від продукції.

Важливе місце займають програми лояльності, які зачіпають увесь процес співпраці з клієнтами, – від вибору торгової марки, цінової політики, асортиментного ряду, продукції комплементу, умов постачання. У внутрішніх бізнес – процесах необхідно зробити акцент на клієнтоорієнтований розвиток підприємства (*CRM*), підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації виробничих процесів, підвищення мотивації у співробітників відділів постачання та збуту; проводити інноваційний маркетинг. У проекції навчання та росту кадрів вмотивовані та кваліфіковані кадри формуються за рахунок створення продуктивної робочої атмосфери, підвищення ключових навичок і компетентностей, організації налагоджених комунікацій. Навіть із загальних орієнтирів видно, що успіх реалізації стратегії залежить переважно від кадрів, їх кваліфікації та мотивації.

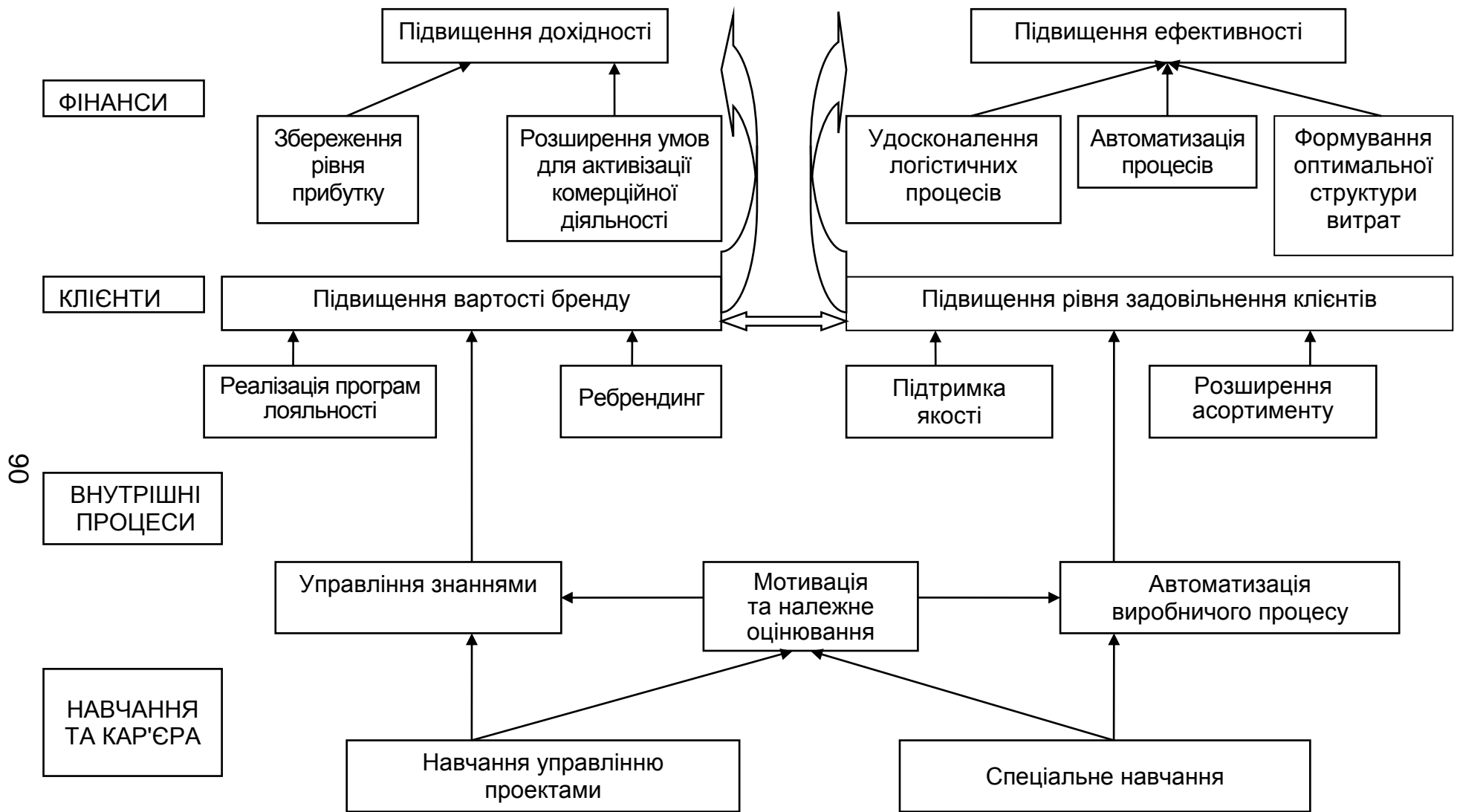


Рис. 2.10. Стратегічна карта цілей діяльності машинобудівного підприємства



Рис. 2.11. Стратегічна карта цілей розвитку машинобудівного підприємства

Розділ 3

Планування та оцінка розвитку підприємства

3.1. Стратегічне планування розвитку підприємства

Невизначеність і мінливість сучасних умов господарювання, ускладнення змістовності та структури виробничо-господарських відносин у промисловості з іншими складовими постіндустріального суспільства, формування рис якого визначає тенденції новітнього цивілізаційного розвитку, посилення несталості та деструктивних проявів, обумовлених накопиченням глобальних проблем людства, сьогодні є характерною ознакою сучасного етапу суспільних трансформацій на шляху економічного розвитку України.

За таких умов орієнтація підприємства на вирішення стратегічних завдань усталеності розвитку, підтримки стабільності функціонування ВЕС досить часто є нечіткою і розмитою. Це обумовлює принципову неможливість забезпечення вимог щодо досягнення довгострокового гармонійного балансу з навколишнім господарським оточенням, заснованим на комплексному підході, що поєднує стратегічні настанови підтримки усталеності розвитку у поєднанні з адаптацією до зовнішніх змін (рис. 3.1).

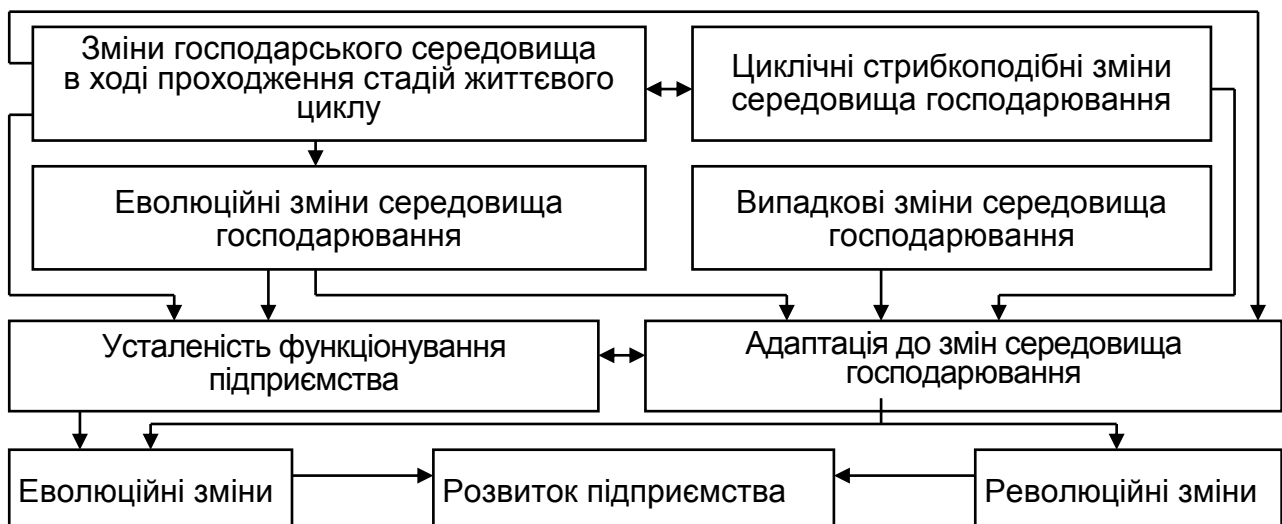


Рис. 3.1. Характеристика спрямованості впливу змін зовнішнього середовища господарювання на розвиток підприємства

Проте на багатьох вітчизняних промислових підприємствах переважає орієнтація на вирішення сьогочасних завдань виживання, здобутку

комерційного успіху понад будь-яку ціну – навіть на загальну відмову від плановірності та прогнозованості господарської діяльності, безвідносно до перспектив подальшого розвитку. Вирішення довгострокових проблем стратегічного характеру звичайно може відкладатися на невизначений термін, хоча така позиція може стати причиною втрати підприємством усталеності розвитку та, як наслідок, значних економічних втрат, фінансової неспроможності та загрози банкрутства.

Слід, проте, зазначити, що перешкоди та вади, притаманні сучасному стану управління усталеним розвитком вітчизняних підприємств, є перш за все відбиттям фундаментальних економічних суперечностей між вимогами забезпечення поточної економічної ефективності виробництва та розбудовою належного підґрунтя для довгострокового стабільного зростання. Упровадження заходів щодо пристосування до змін середовища господарювання досить часто розглядається тільки як одна з головних вимог щодо стабільного отримання прибутку. Водночас будь-які інші дії, спрямовані на підтримку довгострокових програм розвитку, з такої точки зору можуть розцінюватися як частково економічно невиправдані втрати, що погіршують поточну конкурентоспроможність підприємства, скорочують ефект від користування конкурентними перевагами або зменшують ефективність господарської діяльності у короткостроковому аспекті. Реалізація таких програм звичайно має вимушений характер, відбуваючись під потужним тиском зовнішніх сил. Реагування на зміни, вплив з боку яких запізнюється, має звичайно інактивний характер (табл. 3.1) або навіть повністю відсутнє. Проте зазначена фундаментальна суперечність властива продуктивній економічній діяльності і, на думку автора, не може вважатися непоборною.

Таблиця 3.1

Характеристика типів управлінського реагування на зміни середовища господарювання підприємства

Типи управлінського реагування на зміни	Характеристика змін, які вимагають реагування	Характеристика управлінського підходу до реагування на зміни
1	2	3
Реактивне управління змінами	Спонтанний характер виникнення. Наявність сильних сигналів про зміни, відхилення від траєкторії розвитку	Управління за відхиленнями. Розроблення та реалізація заходів з компенсації або усунення впливу змін на функціонування та розвиток підприємства

1	2	3
Активне управління змінами	Наявність сильних сигналів про зміни. Непередбачуваний характер наслідків змін. Комплексність впливу змін	Управління за цілями та результатами. Випереджувальний характер упровадження заходів з адаптації до змін. Коректування стратегії розвитку підприємства
Інактивне управління змінами	Передбачуваний характер виникнення. Наявність слабких сигналів про зміни. Невизначеність характеру наслідків змін	Управління за відхиленнями. Ізольований (в межах певних функціональних сфер) характер реагування на зміни
Преактивне управління змінами	Висока ймовірність настання змін у майбутньому. Значний масштаб впливу змін на розвиток підприємства	Пошук оптимальних рішень. Випереджувальний характер реалізації заходів, спрямованих на адаптацію до змін

Навпаки, дотримання вимог гармонійного й усталеного розвитку має стати важливим окремим видом конкурентних переваг підприємства, на забезпечення яких шляхом обґрунтування та реалізації відповідної програми стратегічних змін буде спрямована творча активність, натхнення, підприємницькі здібності суб'єктів господарювання (рис. 3.2).

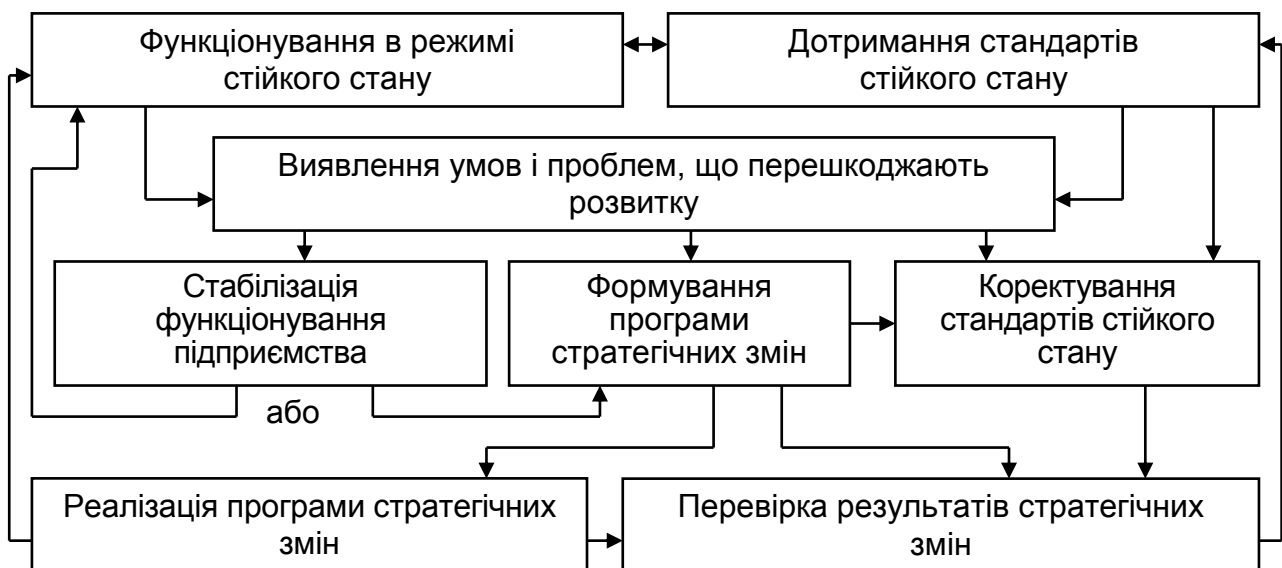


Рис. 3.2. Послідовність здійснення стратегічних змін у ході розвитку підприємства

Визнання неабиякого значення пріоритетів усталеності в системі цілей підприємства вимагає докорінної зміни організації й управління

господарської діяльністю, проявами чого має стати формування принципів розбудови системи управління розвитком підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Принципи формування системи управління розвитком підприємства

Принцип	Змістовність принципу
1	2
Ініціативний характер	Формування складу, змістовності, розподіл відповідальності за виконання функцій управління розвитком, а також практична реалізація зазначених функцій ґрунтується на засадах активного прийняття всіма власниками, персоналом та іншими зацікавленими особами зобов'язань щодо здійснення активних зусиль із підтримки усталеності розвитку
Спадкоємність	Єдність розробки та реалізації стратегії та планів розвитку на різних ієрархічних рівнях управління, в різних функціональних сферах діяльності підприємства для підвищення загальної результативності діяльності
Гнучкість об'єкта управління	Прийняття управлінських рішень у сфері регулювання розвитку підприємства має ґрунтуватися на засадах підвищення адаптаційних здібностей усіх його складових
Цілісність і єдність	Управління розвитком є невід'ємною частиною управління підприємством і здійснюється на аналогічних принципах і засадах. Система управління розвитком є невід'ємним елементом загальної системи управління підприємством
Цілеспрямованість	Реалізація управлінських рішень у сфері регулювання розвитку на стратегічному та поточному рівнях підпорядковується вимогам досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства на засадах, відповідно, оптимальності та повного використання всього комплексу виробничих факторів і неухильного підвищення ефективності виробничої діяльності
Структурованість та ієрархічність	Створення та функціонування системи управління розвитком (СУР) здійснюється відповідно до чітко встановленої ієрархії заздалегідь визначених цілей (стратегічних і поточних) і низки управлінських процедур досягнення зазначених цілей
Інтегрованість управлінських підходів	Інтеграція різних підходів до прийняття управлінських рішень у сфері регулювання розвитку в єдиний методологічний підхід на засадах використання інтегральних критеріїв оцінки результативності та стандартів
Комплексність	Прийняття управлінських рішень щодо регулювання розвитку має прямо впливати з поточного стану всього цілісного комплексу умов, правил і процедур забезпечення усталеності функціонування підприємства, а також ресурсів і факторів, що впливають на формування потенціалу підприємства

1	2
Гнучкість і адаптивність	Прийняття управлінських рішень щодо регулювання процесів розвитку має відповідати сучасним умовам і стану всього комплексу внутрішніх і зовнішніх (відносно до підприємства) факторів, які надають (або здатні надати) вплив на формування та використання потенціалу. Зміни стану зазначених факторів (у разі, якщо ці зміни спричиняють або потенційно здатні спричинити) будь-які перетворення господарського середовища) обов'язково мають враховуватися та знаходити відповідне відображення у певних (своєчасних або випереджувальних) трансформаціях СУР
Активність	Забезпечення дієвості та цілісності СУР вимагає від персоналу (насамперед управлінських кадрів, безпосередньо задіяних у її роботі) активного цілеспрямованого впливу на процеси формування та використання потенціалу з метою створення сприятливих передумов щодо досягнення встановлених цілей розвитку
Інформаційна відкритість	Поширення інформації про підприємство; визначення режиму відкритого доступу до цієї інформації
Причинно-наслідковий характер цілей	За наявності релевантних (значущих) виробничих або позавиробничих факторів, характер причинно-наслідкових зв'язків яких з підвищенням ефективності формування та використання потенціалу розвитку є набагато тіснішим за інші, саме покращення стану цих факторів обов'язково має відігравати роль генеральної цілі функціонування СУР
Погодженість цілей і ресурсів	Цілі, досягнення яких передбачається в процесі управління розвитком, обов'язково мають бути реальними та досяжними, а саме їх досягнення повинне забезпечуватися мінімально необхідним обсягом ресурсів
Коллективний характер прийняття рішень	Визначення цілей і вимог усталеності розвитку та доцільність ухвалення певних управлінських рішень щодо змін у цьому процесі повинні мати груповий характер і виступати відображенням комплексу інтересів, уподобань та уявлень усіх зацікавлених учасників діяльності підприємства
Мотиваційний характер	Головним завданням у ході реалізації управлінських рішень щодо регулювання процесу розвитку в СУР є створення мотиваційного механізму стимулювання підвищення ефективності формування та використання потенціалу, який (тобто мотиваційний механізм) був би адекватним за змістовністю до умов і факторів розвитку

Таким чином, послідовність розбудови системи управління розвитком підприємства (рис. 3.3) передбачає також обов'язковість виконання відповідних вимог до дотримання розглянутих принципів (рис. 3.4).

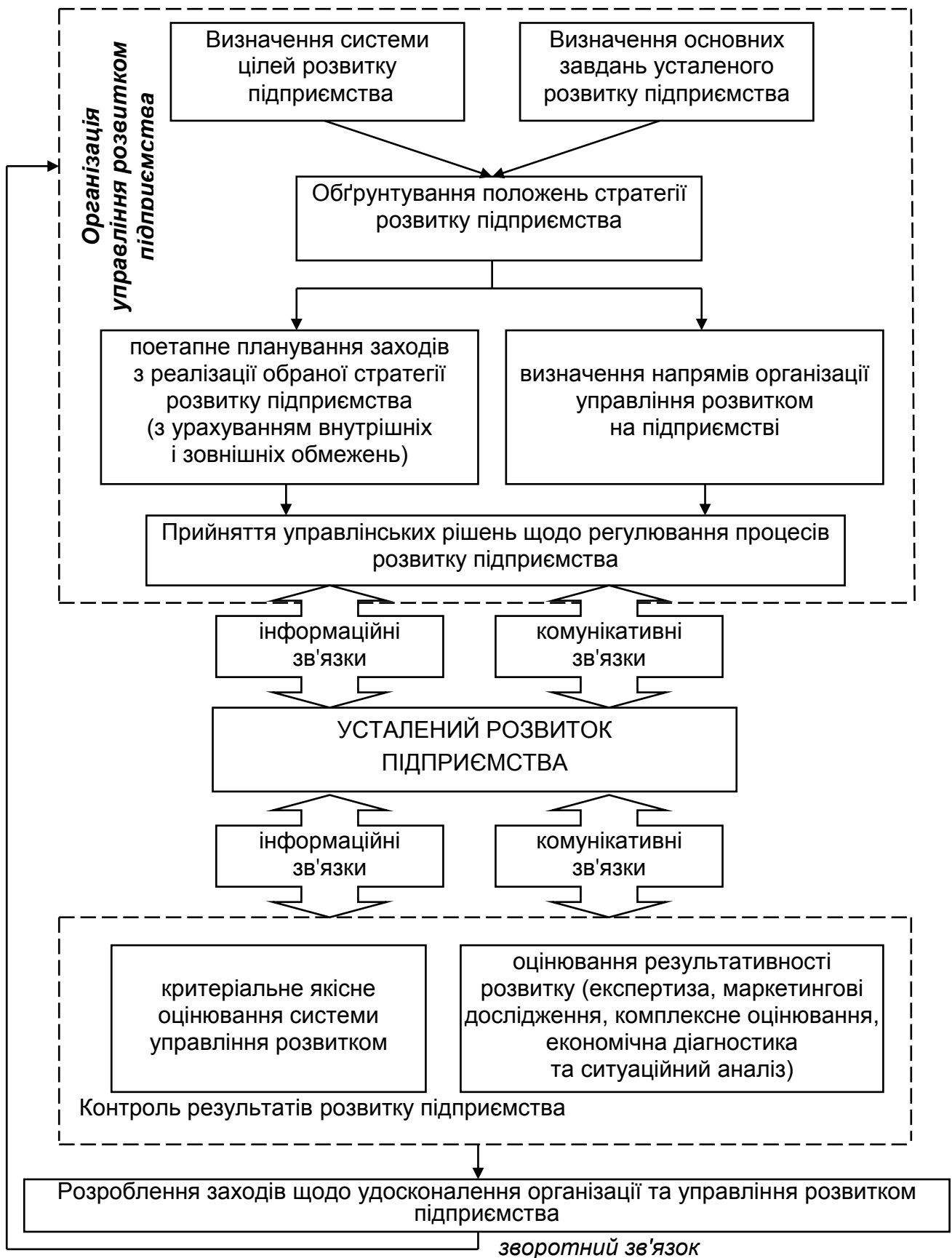


Рис. 3.3. Послідовність планування й організації управління розвитком підприємства

З огляду на необхідність дотримання всіх зазначених принципів, особливостей та вимог до управління розвитком промислового підприємства автор вважає, що проведення комплексного оцінювання даного процесу не може обмежуватися тільки результативним здійсненням розглянутих (у пп. 2.1 – 2.2) процедур установлення передумов і можливостей для розвитку, прогнозування результатів тощо. Визначення дієвих шляхів використання зазначених передумов і можливостей, а також обґрунтування низки дій з підтримки стабільності функціонування та розвитку підприємства передбачають необхідність формування належного аналітичного забезпечення прийняття стратегічних і поточних рішень у цій сфері.



Рис. 3.4. Характеристика вимог до формування системи управління розвитком підприємства

На попередніх етапах процедури аналізу й оцінювання були зосереджені на встановленні граничних параметрів і обмежень з метою розвитку, що, у свою чергу, розкриває склад заходів обов'язкових для розвитку. Але у процесі формування цілісної стратегії розвитку підприємства провідного значення набуває необхідність узгодження кількісних, якісних, структурних параметрів різних форм реалізації стратегічних змін (табл. 3.3) для виконання обраного варіанта стратегічної альтернативи розвитку підприємства.

Форми та спрямованість стратегічних змін на підприємстві

Форми здійснення стратегічних змін на підприємстві	Сфера діяльності, на яку спрямовані стратегічні зміни
Розроблення та впровадження нових технологічних рішень	Операційна діяльність. Організація й управління діяльністю. Взаємовідносини із зовнішніми факторами
Оновлення виробничої бази	Операційна діяльність
Організаційна реструктуризація	Організація й управління діяльністю
Економічна реструктуризація	Операційна діяльність
Диверсифікація діяльності	Операційна діяльність. Збут
Поглиблення спеціалізації	Операційна діяльність. Збут
Функціональна реорганізація	Організація й управління діяльністю.
Редизайн продукції. Зміна ділового іміджу	Взаємовідносини із зовнішніми факторами. Збутова діяльність. Конкурентне суперництво
Перенавчання персоналу	Управління персоналом. Операційна діяльність. Організація управління діяльністю

Вирішення даного завдання передбачає насамперед визначення масштабів, спрямованості, розподілу в часі та просторі, обсягів потреб у ресурсному забезпеченні й інших параметрів багатоаспектного процесу адаптації підприємства до стратегічних змін, які мають бути реалізовані в процесі розвитку (табл. 3.4). Значення даних параметрів залежить від стратегічного характеру необхідних трансформацій, що відображують значущість впливу відповідних змін на стан внутрішнього середовища. Тому особливістю запропонованої у роботі послідовності формування стратегії розвитку підприємства (рис. 3.5) є виокремлення (залежно від оцінок значущості такого впливу) трьох основних типів ситуацій розвитку. Такими ситуаціями є: необхідність стратегічних змін; відсутність вимог до реалізації стратегічних змін; неможливість (за суб'єктивних обставин) або неприйнятність реалізації стратегічних змін.

Таблиця 3.4

Характеристика етапів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища господарювання

Етапи адаптації	Характеристика дій підприємства
Збереження стійкості	Підтримка стабільності виконання планів і функціонування підприємства
Спротив змінам	Ідентифікація нового напрямку розвитку, визначення відповідності обраній стратегії та планам, протидія змінам
Акомодація	Забезпечення безконфліктного пристосування внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх змін
Революція	Зміна стратегії розвитку, перебудова механізму управління підприємством, зміни у функціональних сферах діяльності
Оновлення	Здійснення змін у окремих функціональних сферах діяльності підприємства

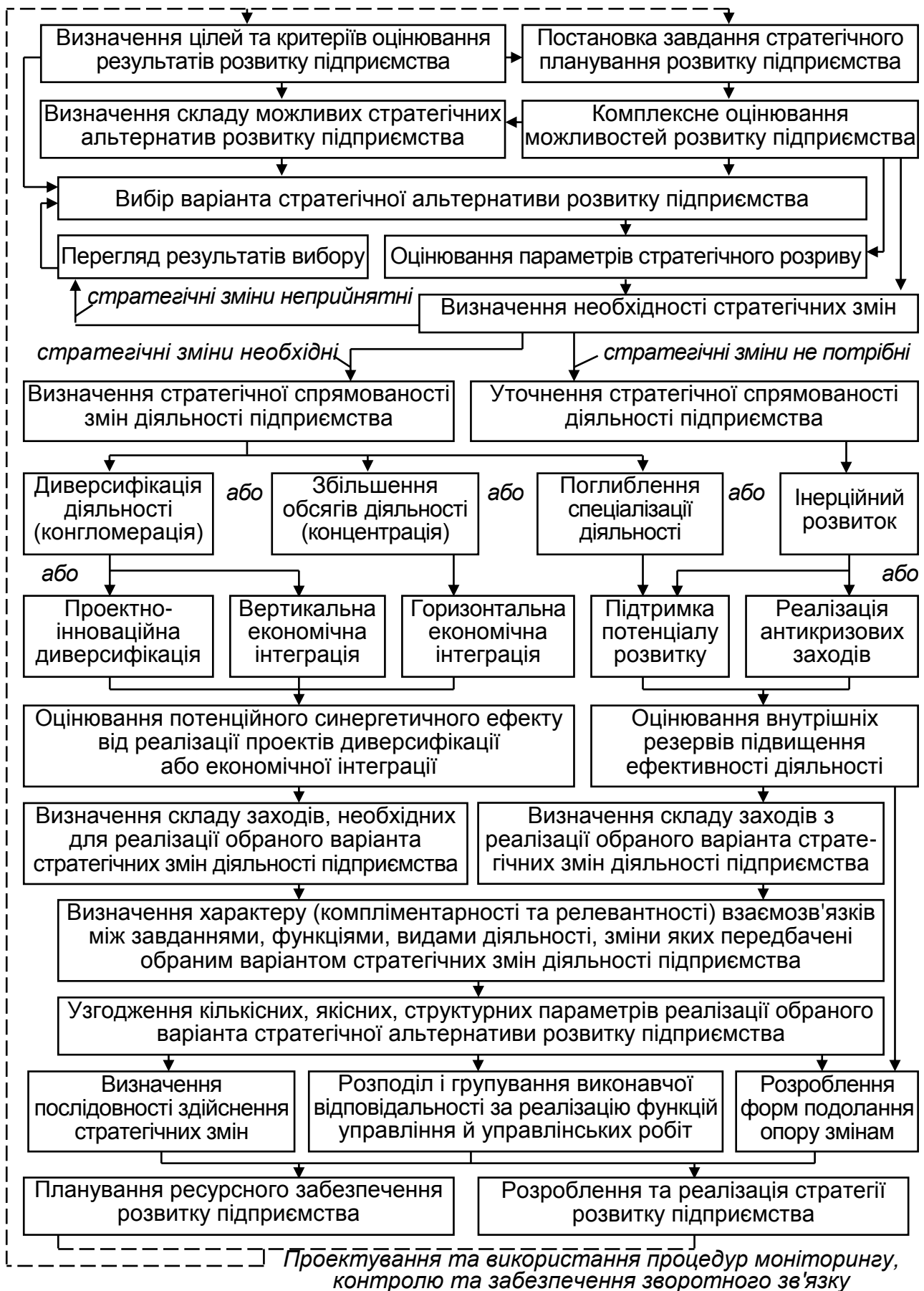


Рис. 3.5. Послідовність формування стратегії розвитку промислового підприємства

Виникнення об'єктивних потреб у реалізації стратегічних змін – найбільш поширений випадок, оскільки трансформації виступають не тільки передумовою подальшого розгортання розвитку, але й органічною складовою даного процесу (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства відповідно до умов господарського середовища

Реалізація таких змін звичайно спрямовує діяльність підприємства на використання позитивних можливостей та запобігання негативним наслідкам виникнення загроз з боку зовнішніх факторів, тобто на прискорення адаптації до перетворення стану середовища господарювання. Підтримка високого рівня економічної, виробничої й інноваційної гнучкості потенціалу розвитку є запорукою здатності підприємства до таких змін (рис. 3.7).

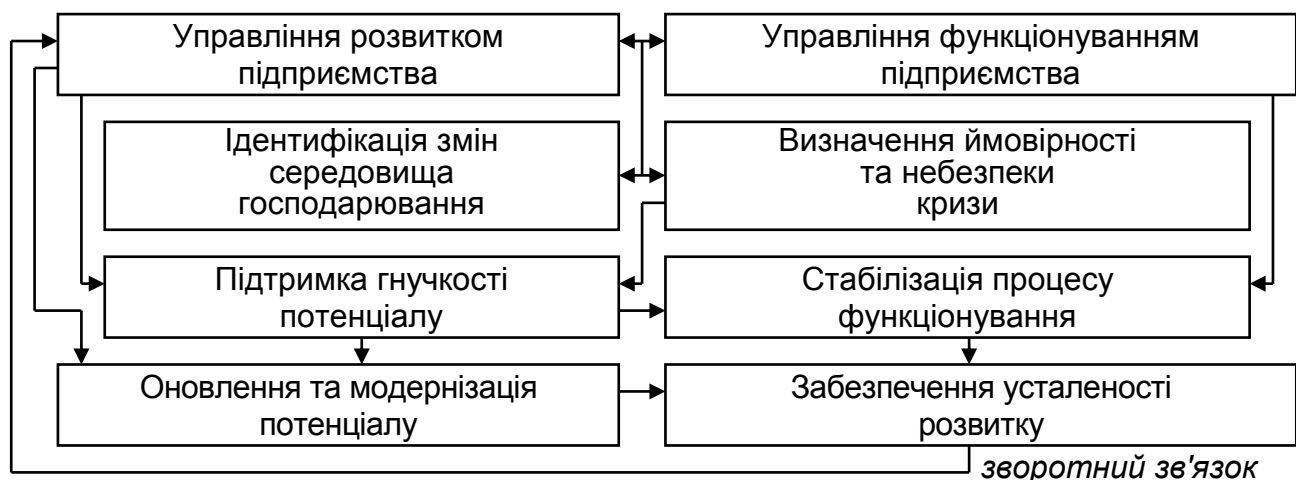


Рис. 3.7. Закономірності забезпечення усталеності розвитку підприємства

До складу стратегічних альтернатив, реалізація яких потребує здійснення зазначених змін, слід віднести конгломерацію діяльності. Результатом цього процесу мають стати або вертикальна економічна інтеграція, або проектно-інноваційна диверсифікація, формами якої виступає реалізація різноманітних масштабних проектів з випуску нових товарів для нових і традиційних ринків, а також заходів з інноваційної адаптації товарів і послуг, що вже виробляються, з метою просування їх на нові ринки збуту. Інший варіант реалізації стратегічних альтернатив – збільшення обсягів діяльності (концентрація виробництва), формою здійснення якого є розширення участі підприємства у процесах горизонтальної економічної інтеграції. Отже, в діяльність підприємства в усіх зазначених випадках мають бути внесені суттєві корективи, які, у свою чергу, обумовляють обов'язковість подальших значних перетворень у соціально-економічній, комерційно-збутовій, виробничо-технологічній та інших сферах внутрішнього середовища, реалізація яких повинна перешкодити втраті усталеності розвитку (рис. 3.8).

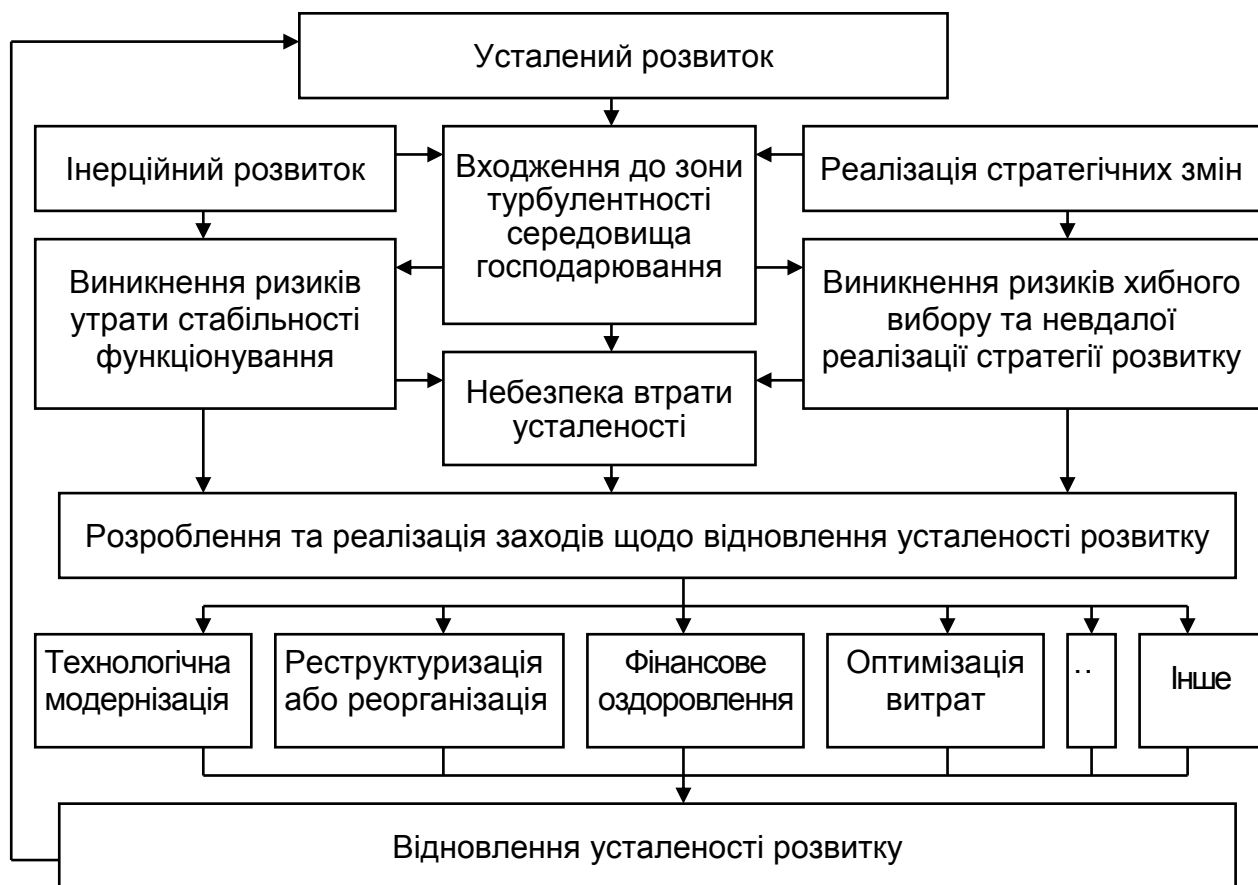


Рис. 3.8. Послідовність відновлення усталеності розвитку підприємств в умовах кризи

Відсутність вимог до реалізації стратегічних змін (розвиток підприємства носить інерційний характер) насамперед може виникати через обмеженість можливостей щодо забезпечення стабільних темпів зростання або внаслідок накопичення кризових явищ, пов'язаних із допущеними в управлінні підприємством прорахунками. Відповідно до конкретних причин виникнення таких обмежень підприємство може звернутися до стратегії поглибленого засвоєння ринкової ніші (тобто підтримки потенціалу розвитку) або ініціювати антикризовий процес, успішне впровадження якого дозволить уникнути обмежень у здійсненні стратегічних змін, спрямованих на розширення конкурентних переваг.

Найбільш складними передумовами для ухвалення управлінських рішень стосовно стратегічного планування розвитку визначається ситуація третього типу, в рамках якої стратегічні зміни є необхідними, але через вплив обставин непоборної дії (звичайно виникнення таких ситуацій пов'язане із недосконалістю державного регулювання певних економічних відносин, неврегульованістю відносин власності або з існуванням невирішених корпоративних конфліктів тощо) вони не можуть бути реалізовані. За таких обставин вирішення складних завдань, пов'язаних із визначенням оптимального варіанта стратегічних альтернатив розвитку, буде додатково утруднюватися через виникнення численних суб'єктивних суперечностей, вплив особистісних відносин та ін. Єдиним продуктивним варіантом подолання такої негативної ситуації слід вважати усунення причин виникнення перешкод для розвитку, які можуть стосуватися суперечностей як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Звичайно, такі дії будуть пов'язані зі значними змінами у структурі власності підприємства (наприклад, з активізацією інтеграційних зв'язків) або з трансформаціями у системі його відносин із певними релевантними факторами середовища господарювання – такими, як органи державного регулювання або партнери з виробничої кооперації.

Отже, вагоме значення функції цілепокладання в системі управління розвитком підприємства обумовлене також неабияким координаційним значенням процедур устанавлення пріоритетів усталеного розвитку для формування системи планів підприємства за різними сферами виробничо-господарської діяльності, а також прагненням до запобігання виникненню або загостренню конфліктів у цій сфері (рис. 3.9).

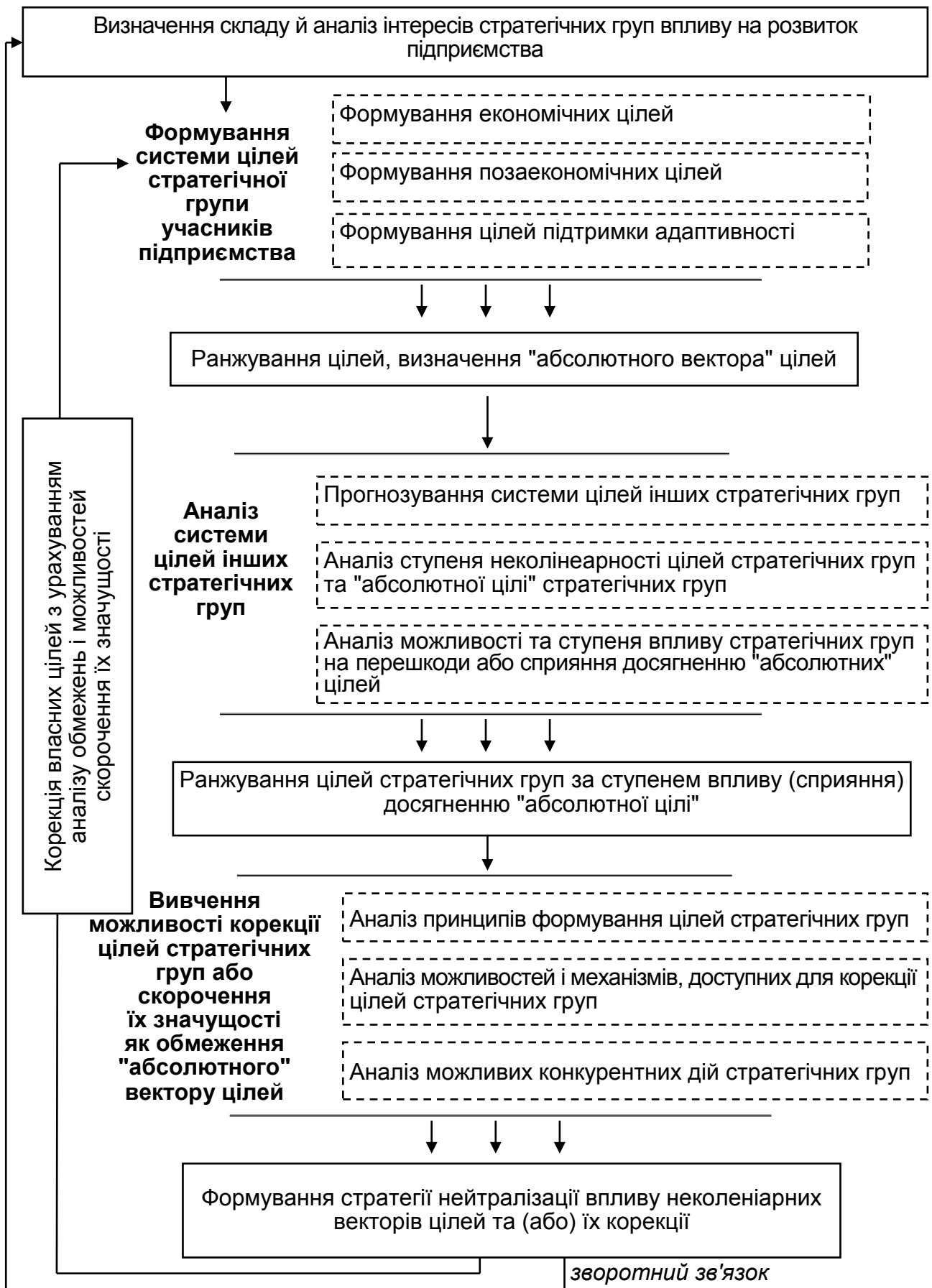


Рис. 3.9. Послідовність формування цілей розвитку підприємства

Звичайно, вибір власників в якості групи осіб, яка формує "абсолютний" вектор цілей розвитку підприємства, не означає, що прагнення інших зацікавлених груп не слід враховувати (рис. 3.10).

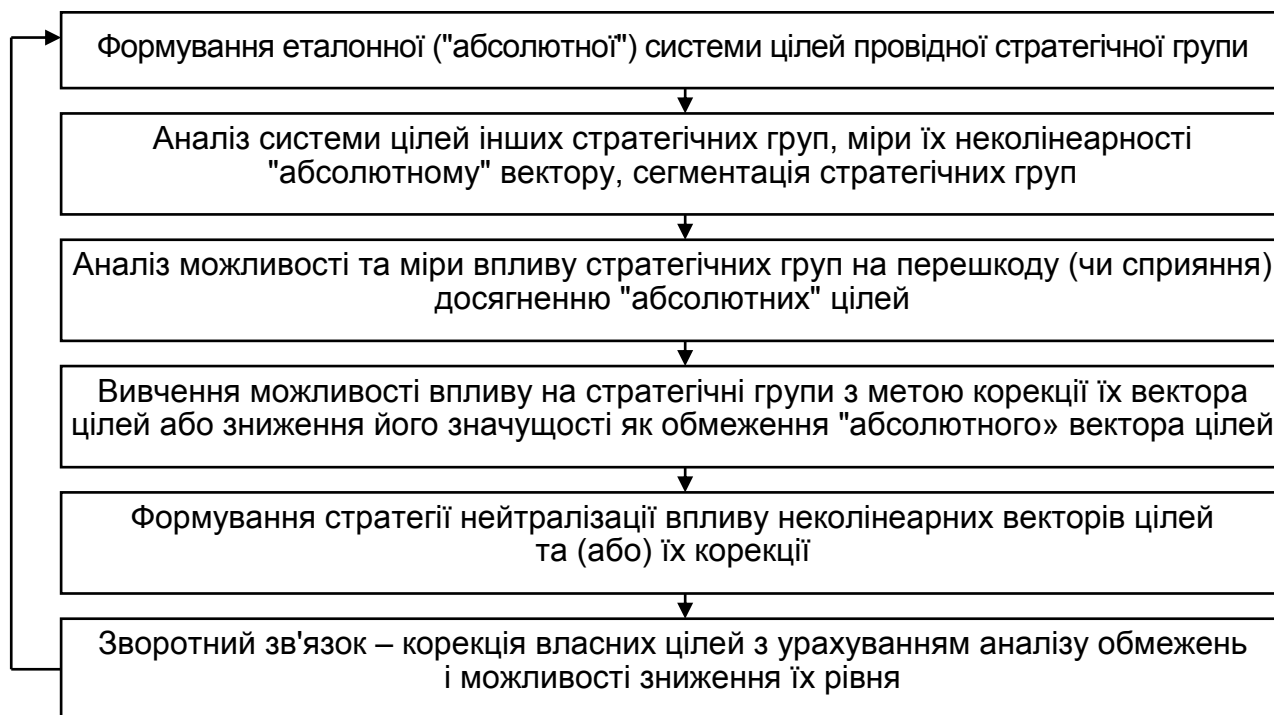


Рис. 3.10. Послідовність формування вектора цілей розвитку підприємства

Навпаки, урахування обмежень, якими є цілі відмінних від власників стратегічних груп впливу, сприяє уточненню постановки стратегічних завдань підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика стратегічних завдань підприємства в сфері подолання неколінеарності цілей стратегічних груп впливу

Стратегічні завдання	Форми вирішення
1	2
Уникнення "непередбаченого" (не розглянутого на етапі цілепокладання) негативного впливу неколінеарності векторів цілей різних стратегічних груп впливу на процеси розвитку підприємства	Ранжування цільових груп (вище керівництво підприємства, органи влади, конкуренти, постачальники та покупці, керівники та фахівці середньої ланки, працівники підприємства) з урахуванням реальних відмінностей у мотивації серед їх учасників (усередині групи)

1	2
Уточнення та конкретизація стратегій і планів розвитку підприємства	Обмеження кількості стратегічних варіантів з метою скорочення робіт зі стратегічного аналізу
Подолання проблем і перешкод розвитку, пов'язаних із проблемами конфлікту цілей, на етапі впровадження стратегії	Розроблення та реалізація заходів щодо нейтралізації кроків стратегічних груп, вектор яких не є колінеарними "абсолютному" вектору цілей стратегії

Факт неколінеарності (розходження) векторів цілей різних стратегічних груп (або "конфлікт цілей") є реальним фактором, який негативно впливає на розвиток підприємства. Отже, проблема вирішення зазначених суперечностей є одним з найбільш важливих стратегічних завдань, розв'язання яких значною мірою зумовлює успіх подальшої реалізації стратегії розвитку підприємства. Можливі джерела неколінеарності цілей стратегічних груп учасників діяльності підприємства можуть охоплювати надзвичайно широке коло причин і передумов (рис. 3.11).

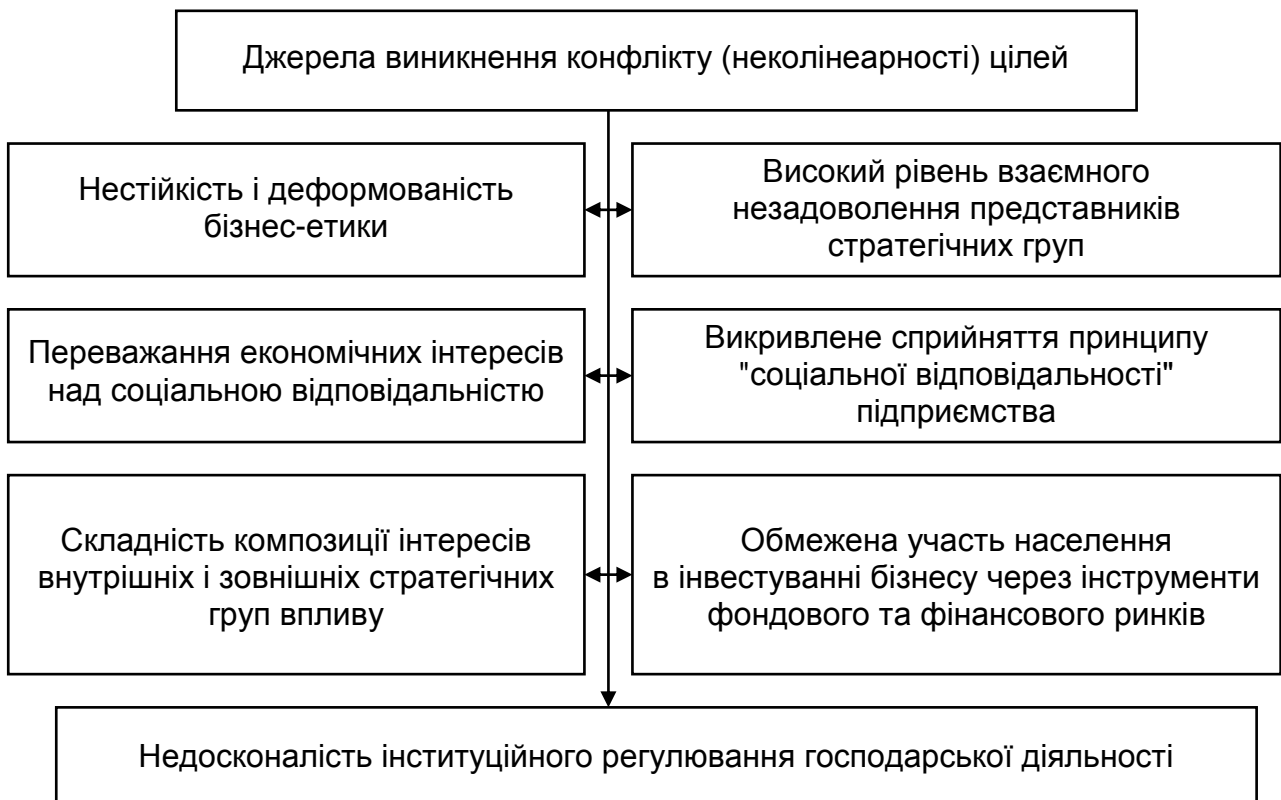


Рис. 3.11. **Джерела неколінеарності цілей стратегічних груп учасників діяльності підприємства**

Слід зазначити, що цілі, які переслідують учасники стратегічних груп впливу, не є жорстким або непорушним імперативами. Зокрема, первинні цілі підлягають коригуванню за рахунок зворотного зв'язку, застосованого у ході стратегічного планування за браком ефективних механізмів їх досягнення. Безумовно, завдання розв'язання конфлікту цілей на практиці не є "чистим" або "соціально-справедливим" завданням. Цільові стратегічні групи, відіграючи ключові ролі (менеджмент, працівники підприємства, владні органи), часто не мають ясного усвідомлення власних цілей і тим більше – розуміння "правил конкурентної боротьби" в цій сфері, а тому у певній мірі піддаються спрямованій дії. Така дія може мати на меті: приховування реальних "абсолютних" цілей; вплив на світогляд стратегічної групи з метою формування стійкої упевненості в колінеарності вектора абсолютних цілей і векторів цілей інших стратегічних груп (найбільш розвинений напрям – вплив на працівників підприємства – "мотивація"); сформування штучних цілей, які маскуватимуть істинні цілі для інших стратегічних груп інтересів тощо.

Слід зазначити, що для подолання неколінеарності цілей (через недостатню сформованість визначення змістовності проблем, що здатні виникати у цій сфері) можуть продуктивно використовуватися методологічні підходи, засновані на управлінському регулюванні за слабкими сигналами.

У процесі спостереження за поточним станом і перспективами розвитку ринкового оточення підприємство постійно отримує повідомлення про зовнішні зміни, які здатні надати суттєвого впливу на його діяльність у майбутньому. Ці повідомлення можуть визначати конкретні терміни та масштаби настання подій (сильні сигнали – СС) або дають уявлення лише про можливість перетворень зовнішнього середовища (СлС). Отже, управління за слабкими сигналами полягає в формуванні та реалізації управлінських впливів для забезпечення своєчасного реагування підприємства на перетворення умов господарювання, інформація про можливість настання яких є попередньою та неточною (слабкі сигнали). Управління за слабкими сигналами є сучасним методом стратегічного менеджменту, який базується на обґрунтуванні та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо реакції на несподівані зміни умов господарювання (стратегічні проблеми) в реальному масштабі часу (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Послідовність стратегічного управління розвитком підприємства за слабкими сигналами

На базі вивчення СС підприємство може розробити та вчасно реалізувати комплекс практичних заходів щодо адаптації до майбутніх стратегічних проблем. СлС, навпаки, дають уявлення про тенденції розвитку зовнішнього середовища, термін і масштаби настання яких в сучасних умовах визначити неможливо.

З часом СлС можуть ставати більш інтенсивними та набувати ознак СС. В умовах стабільного ринкового оточення між виникненням СлС, посиленням їх інтенсивності до рівня СС і настанням реальних перетворень умов господарювання існують великі часові інтервали. Значна тривалість цих інтервалів дає змогу підприємству ретельно розробити стратегію та практичні заходи щодо адаптації до зовнішніх змін. Швидкі та несподівані перетворення ринкового оточення викликають скорочення часових інтервалів між виникненням СлС і появою стратегічних проблем. Це значно звужує можливості підприємства щодо внесення відповідних коректив у поточні плани, може призвести до помилок і запізнення у процесі реагування. Управління за слабкими сигналами використовується для розроблення управлінських рішень щодо адаптації до стратегічних проблем, про виникнення яких свідчать лише СлС. І. Ансофф [9] визначив п'ять ступенів інтенсивності слабких сигналів: усвідомлення небезпеки або нової можливості; визначення джерел небезпеки або нової

можливості; визначення масштабів небезпеки або нової можливості; визначення способів розв'язання стратегічної проблеми; прогноз результатів використання способів розв'язання стратегічної проблеми. Кожному ступеню інтенсивності СлС у методиці управління за слабкими сигналами відповідає певний комплекс управлінських дій щодо розроблення заходів з адаптації до можливих зовнішніх змін.

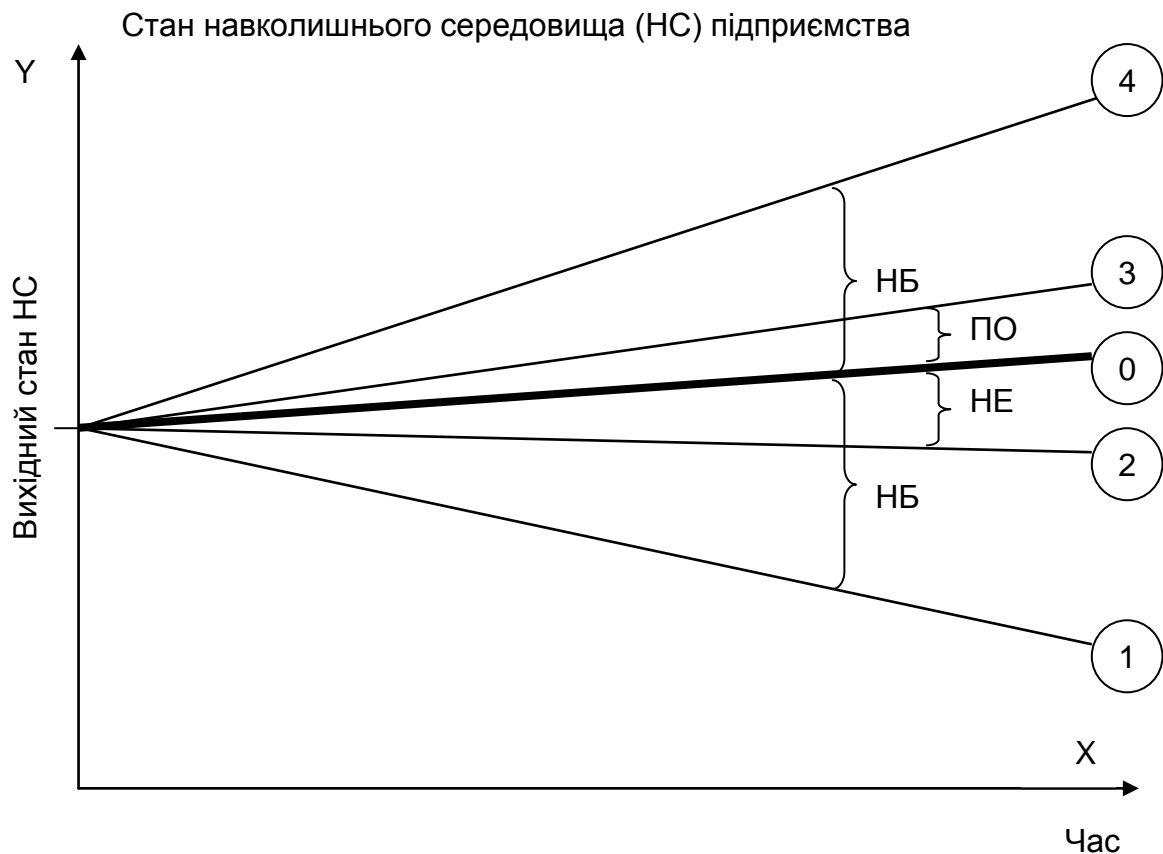
У рамках запропонованого методологічного підходу до стратегічного планування розвитку підприємства визначати пріоритети цього процесу та розв'язувати можливі конфлікти цілей у даній сфері пропонується на основі зіставлення конкурентних та екологічних чинників усталеного розвитку підприємства. Доцільність використання такого підходу обумовлюється насамперед необхідністю наукового обґрунтування напрямів удосконалення організації й управління розвитком.

За визначенням одного із засновників сучасної теорії конкурентоспроможності підприємства (КСП) М. Портера [121; 122], стратегія (спосіб) досягнення сталого рівня КСП визначається сполученням двох груп факторів: характером цілей підприємства у конкуренції та типом бажаних конкурентних переваг, оскільки саме це визначає вибір певної конкурентної стратегії підприємства (рис. 3.13).

Характер цілей підприємства у конкуренції	загальна ціль	Лідерство за витратами – стратегія формування конкурентних переваг, заснована на прагненні підприємства до досягнення найнижчих за інші підприємства галузі витрат	Диференціювання – стратегія, заснована на випуску унікальної продукції з найвищим рівнем якості або іншими унікальними особливостями
	конкретна ціль	Концентрація (фокус) на витратах – стратегія, яка полягає у концентрації зусиль виробника на досягненні конкурентних переваг на фокальному ринку (сегменті ринку) за рахунок забезпечення найнижчого рівня витрат (цін)	Концентрація (фокус) на диференціюванні – стратегія, яка полягає у концентрації зусиль виробника на досягненні конкурентних переваг на фокальному ринку (сегменті ринку) на основі пропозиції диференційованого товару
		<i>низький рівень витрат</i>	<i>диференціація</i>
<i>Тип конкурентних переваг</i>			

Рис. 3.13. Площина вибору стратегії формування конкурентних переваг (КП) підприємства (генеричні стратегії М. Портера) [121; 122]

Для оцінювання результатів реалізації стратегії підприємства пропонується використання методологічного підходу, сутність якого полягає у визначенні таких основних зон впливу зовнішнього середовища господарювання на процеси функціонування та розвитку підприємства: небезпечної, нейтральної, позитивної, пріоритетної (рис. 3.14).



0 – трансформація рівня усталеності розвитку підприємства за умови незмінності станів НС;

1 – трансформація рівня усталеності розвитку підприємства за умови небезпечного характеру змін НС (зона розриву НБ);

2 – трансформація рівня усталеності розвитку підприємства за умови нейтральності змін НС (зона розриву НЕ);

3 – трансформація рівня усталеності розвитку підприємства за умови позитивного характеру змін НС (зона розриву ПО);

4 – трансформація рівня усталеності розвитку підприємства за умови пріоритетного характеру змін НС (зона розриву НБ).

Рис. 3.14. Трансформація стану навколишнього середовища підприємства за умови реалізації різних варіантів екологічної політики

Застосування зазначеного підходу передбачає здійснення повної послідовності планово-прогнозних дій (рис. 3.15).

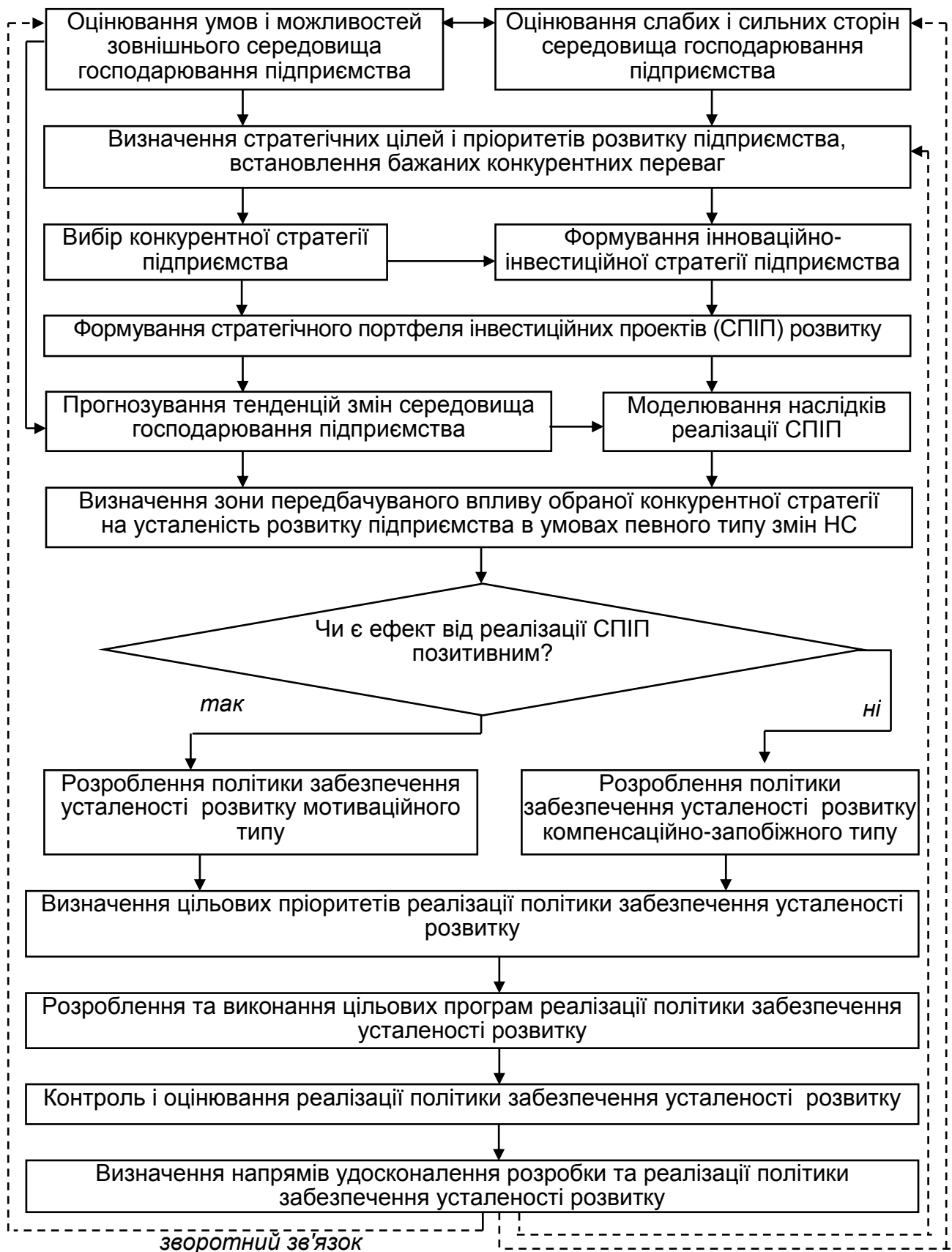


Рис. 3.15. Послідовність обґрунтування та реалізації політики забезпечення усталеності розвитку підприємства

Згідно з поданим підходом передбачається моделювання впливу на усталеність розвитку не окремого, а всієї сукупності інноваційно-інвестиційних проектів забезпечення обраної конкурентної стратегії підприємства. Зіставлення прогнозних параметрів стану зовнішнього середовища господарювання (лінія 0 на графіку рис. 3.14) із модельними параметрами наслідків реалізації певних варіантів конкурентної стратегії (лінії 1 – 4 на рис. 3.14) дає змогу визначити характер, масштаб і причинно-наслідкові зв'язки виникнення певного типу ефекту (встановлення зони передбачуваного впливу обраної конкурентної стратегії на стан функціонування та розвитку підприємства).

Пріоритети розроблення політики забезпечення усталеності розвитку будуть розрізнятися відповідно до характеру передбачуваного ефекту (позитивного або негативного) та від реалізації певної сукупності стратегічного портфелю інноваційних проектів. Позитивність очікуваного ефекту економічної ефективності (ЕЕ) обумовлює доцільність вибору політики забезпечення усталеності розвитку мотиваційного типу, негативність ЕЕ – вибір політики забезпечення усталеності розвитку компенсаційно-запобіжного типу.

Політика забезпечення усталеності розвитку мотиваційного типу є системою планових документів, сукупністю процедур укладання та перевірки планів розвитку. З такої системи господарська діяльність підприємства зосереджується на стимулюванні та заохоченні персоналу підприємства до забезпечення стабільності виробничого процесу (регулювання за відхиленнями). Політика забезпечення усталеності розвитку компенсаційно-запобіжного типу, яка є системою планів і планових процедур у сфері розвитку, ґрунтується на цільових установках пошуку джерел (фінансових, матеріально-ресурсних) відшкодування передбачуваного негативного ефекту та визначення можливостей (резервів) підвищення усталеності та результативності розвитку.

Таким чином, визначення політики забезпечення усталеності розвитку обумовлюється співвідношенням обраної конкурентної стратегії (чинник бажаних конкурентних переваг) і змін середовища господарювання (рис. 3.16).

Конкурентна
стратегія розвитку
підприємства

<i>Лідерство у витратах</i>	Негативне лідерство у витратах (S ₁₁)	Нейтральне лідерство у витратах (S ₂₁)	Позитивне лідерство у витратах (S ₃₁)	Пріоритетне лідерство у витратах (S ₄₁)
<i>Диференціювання</i>	Негативне диференціювання (S ₁₂)	Нейтральне диференціювання (S ₂₂)	Позитивне диференціювання (S ₃₂)	Пріоритетне диференціювання (S ₄₂)
<i>Фокусування на витратах</i>	Негативне фокусування на витратах (S ₁₃)	Нейтральне фокусування на витратах (S ₂₃)	Позитивне фокусування на витратах (S ₃₃)	Пріоритетне фокусування на витратах (S ₄₃)
<i>Фокусування на диференціюванні</i>	Негативне фокусування на диференціюванні (S ₁₄)	Нейтральне фокусування на диференціюванні (S ₂₄)	Позитивне фокусування на диференціюванні (S ₃₄)	Пріоритетне фокусування на диференціюванні (S ₄₄)

небезпечна нейтральна позитивна пріоритетна
Характеристика зони наслідків реалізації конкурентної
стратегії з метою усталеності розвитку підприємства в умовах
змін у НС

**Рис. 3.16. Площина матриці вибору політики забезпечення
усталеності розвитку підприємства**

У табл. 3.6. наведена морфологічна характеристика базових варіантів політики забезпечення усталеності розвитку за найбільш суттєвими ознаками, які визначають усталеність розвитку підприємства.

Таблиця 3.6

**Морфологічна характеристика умов реалізації варіантів політики
забезпечення усталеності розвитку (ПЗУР) підприємства**

Варіанти ПЗУР	Характеристики ПЗУР							
	Обсяги інвестування	Можливі ризики реалізації	Поточні витрати на відшкодування ризиків	Ринкова диференціація	Предметна сфера формування нових КП	Унікальність (неможливість імітування) ефекту усталеності	Тривалість виникнення та реалізації ефекту усталеності	Стратегічний характер КП усталеного розвитку
1	2	3	4	5	6	7	8	9
S ₁₁	Великі	Дуже великі	Великі	Велика	Відсутня	Відсутня	Відсутня	Відсутній
S ₁₂	Великі	Дуже великі	Великі	Велика	Відсутня	Відсутня	Відсутня	Відсутній

1	2	3	4	5	6	7	8	9
S ₁₃	Великі	Дуже великі	Великі	Незначна	Відсутня	Відсутня	Відсутня	Відсутній
S ₁₄	Великі	Дуже великі	Великі	Незначна	Відсутня	Відсутня	Відсутня	Відсутній
S ₂₁	Незначні	Невеликі	Значні	Велика	Процесна	Повторювана	Короткострокова	Відсутній
S ₂₂	Незначні	Невеликі	Значні	Велика	Продуктова	Повторювана	Короткострокова	Відсутній
S ₂₃	Незначні	Невеликі	Значні	Незначна	Процесна	Повторювана	Короткострокова	Відсутній
S ₂₄	Незначні	Невеликі	Значні	Незначна	Продуктова	Повторювана	Короткострокова	Відсутній
S ₃₁	Незначні	Незначні	Незначні	Велика	Процесна	Унікальна	Середньострокова	Поточний
S ₃₂	Незначні	Незначні	Незначні	Велика	Продуктова	Унікальна	Середньострокова	Поточний
S ₃₃	Незначні	Незначні	Незначні	Незначна	Процесна	Унікальна	Середньострокова	Поточний
S ₃₄	Незначні	Незначні	Незначні	Незначна	Продуктова	Унікальна	Середньострокова	Поточний
S ₄₁	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Велика	Процесна	Неповторювана	Довгострокова	Стратегічний
S ₄₂	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Велика	Продуктова	Неповторювана	Довгострокова	Стратегічний
S ₄₃	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Незначна	Процесна	Неповторювана	Довгострокова	Стратегічний
S ₄₄	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Незначна	Продуктова	Неповторювана	Довгострокова	Стратегічний

Сукупність наведених ознак визначає характеристику еталонної політики, властивої тій позиції, яку займає (бажає зайняти) підприємство на площині матриці "конкурентна стратегія/результативність розвитку". Вибір характеристик еталонної стратегії здійснювався експертним шляхом з дотриманням вимог до відповідності критерію максимізації ефекту з найменшими витратами на розвиток. Слід також зазначити, що базові варіанти політики S₁₁:S₁₄, S₂₁:S₂₄ були віднесені до компенсаційно-запобіжного типу, решта інших – до мотиваційного типу.

Наступним етапом процесу обґрунтування екологічної політики підприємства є визначення стратегічного розриву між фактичним станом установленості розвитку на підприємстві й еталонними вимогами базової ПЗУР.

Завершальним етапом комплексного оцінювання розвитку підприємства є визначення фінансово-вартісних параметрів реалізації обраного

варіанту стратегії з використанням методів, що застосовуються для узагальненого визначення вартості підприємства як цілісного майнового комплексу та центру генерації фінансових потоків (табл. 3.7), у тому числі – в контексті змін функціональних і структурних параметрів діяльності стратегічних бізнес-одиниць, з яких складається підприємство.

Таблиця 3.7

Характеристика основних методологічних підходів щодо оцінювання вартості підприємства

Підходи	Методи	Цілі й особливості застосування
Доходний	Метод дисконтування майбутніх доходів (в якості доходу береться грошовий потік)	Використовується для стратегічних цілей
	Метод капіталізації майбутніх доходів	Використовується для оцінювання вартості підприємства зі стабільною структурою доходів і з передбачуваними темпами росту капіталізації
Ринковий	Метод ринку капіталів	Заснований на розрахунку мультиплікаторів, до яких відносять "прибуток/власний капітал" (P/E), "прибуток/обсяг реалізації" (P/S), "прибуток/активи" (P/A)
	Метод фінансових угод	Заснований на визначенні вартості підприємства шляхом операцій з крупними пакетами цінних паперів аналогічних підприємств на ринку

Спрощений структурний аналіз (методичні засади якого відповідають аналізу конкурентної стратегії, а також аналізу портфельної стратегії за незмінної технології) припускає незмінність продуктів, які виробляються множиною умовних бізнес-одиниць, що входять до складу підприємства. Такий підхід до оцінювання не потребує вивчення джерел підвищення внутрішньої ефективності самої умовної стратегічної бізнес-одиниці (підрозділу або групи підрозділів). У такому випадку економічно умовна бізнес-одиниця описується функцією:

$$D_i = f(I_i), \quad (3.1)$$

де D_i – обсяг операційної діяльності i -го підрозділу (групи підрозділів);

I_i – витрати на придбання всіх видів ресурсів, необхідних для здійснення операційної діяльності.

Надалі обмеження виробничих можливостей $\max\{D_i\}$ визначається граничною виробничою потужністю підрозділу. У зв'язку з цим основним завданням стратегічного аналізу є розгляд системи зовнішніх відносин умовних бізнес-одиниць (УБО) та відшукування можливостей для збільшення інтегральної ефективності всього підприємства за рахунок зміни системи зв'язків УБО з іншими підрозділами підприємства, факторами зовнішнього середовища господарювання в процесі розвитку. Аналіз ефективності стратегічних змін, формою яких може бути декомпозиція УБО (реструктуризація), можна провести шляхом аналізу поточних і перспективних потоків доходів і витрат у потенційно прийнятних зонах господарювання, з урахуванням вартості реорганізації в процесі розвитку.

Для широкого кола ринків, близьких за характеристиками до конкурентних, вартість ресурсів, залучених підприємством, і вартість продажу товарів можуть вважатися незалежними від дій даного підприємства (якщо не брати до уваги можливість монопольного або близького до монопольного становища підприємств). Крім того, за тих же характеристик ринку, близьких до конкурентних, передбачається, що зміна споживання ресурсів і виробництва товарів у межах виробничої потужності бізнес-одиниці не призводить до суттєвих коливань ринкової кон'юнктури.

Розвиток підприємства в контексті трансформації системи виробничо-господарських зв'язків підрозділів може передбачати такі стратегічні зміни:

перегляд та споживання умовною бізнес-одиницею пріоритетів виробництва з внутрішнього на зовнішнє середовище господарювання та навпаки, а також їх поєднання;

зміни обсягів виробництва (зниження або збільшення) в межах виробничої потужності.

підвищення виробничих потужностей і/або збільшення внутрішньої ефективності за рахунок розширення виробництва, доповнення або переозброєння;

використання вироблених УБО товарів як компонентів продукції, що раніше не виготовлялася, шляхом доповнення виробничої потужності новими виробничими активами – як власними, так і залученими від стратегічного партнера (портфельна стратегія з виходом у принципово нові зони господарювання, вертикальна інтеграція);

внутрішня реорганізація УБО з переорієнтацією на виробництво принципово нового типу товару або на використання іншого типу ресурсів (портфельна стратегія зі зміною технології).

Спрощений лінійний ланцюжок постачання – отримання товарів і послуг може бути поданий у такому вигляді:

$$A - (ab) - B - (bc) - \dots - (ef) - F - (f \Rightarrow) - \text{Market}, \quad (3.2)$$

де A...F – умовні бізнес-одиниці;

(bc) – зв'язки (постачання – отримання);

(f \Rightarrow) – постачання товару на ринок фінішним підрозділом;

Market – платоспроможний споживчий попит.

Оскільки оцінювання стратегічних змін може враховувати можливість заміни внутрішніми зв'язками зовнішніх комерційних відносин, то типу зв'язку можна приписати певне значення (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Таблиця значень, приписуваних зв'язку

Значення, приписувані зв'язку	Умова
Значення зв'язку (bc) = 0	Якщо зв'язок внутрішній
Значення зв'язку (bc) = 1	Якщо одночасно встановлюється зв'язок «ринок ресурсів – з» і припиняється виробництво товару (bc) підрозділом «В»;
Значення зв'язку (bc) = 2	Якщо одночасно встановлюється зв'язок «ринок ресурсів – з» і «b – ринок продажів»

Додатково до кожного варіанту розглядається варіант припинення продажу товару на фінішній стадії, тобто загальна кількість варіантів складає $2 \times 3n$, де n – кількість внутрішніх зв'язків. Водночас більшість варіантів взаємопов'язані, тобто попередній якісний аналіз варіанта може суттєво знизити кількість варіантів для практичних розрахунків структурної зміни. Певному варіанту розвитку підприємства відповідатиме набір змін витрат і доходів підприємства (табл. 3.9), а також змін, пов'язаних з можливими разовими витратами та доходами (табл. 3.10).

Таблиця 3.9

Зміни витрат і доходів УБО в ході розвитку підприємства

Символи	Відповідна зміна постійних витрат або доходів
1	2
ΔI_i^j	Зміна витрат за рахунок заміни придбання від j-го підрозділу товарів на споживання з ринку (грн). Витрати підрозділу "D" змінюються на $\Delta P(cd) \cdot V(cd)$ (зміна ціни на товар)
ΔD_i^j	Зміна доходів за рахунок заміни продажу товарів j-го підрозділу на ринок (грн)

1	2
ΔI_{tot}^{tax}	Зміна централізованих податкових витрат (грн)
ΔI_{tot}^{purch}	Зміна централізованих витрат підприємства за цінами ринку ресурсів (грн)
ΔI_{tot}^{purch}	Загальні витрати підприємства за операціями на ринку ресурсів (грн)
ΔI_{tot}^{coop}	Загальні витрати підприємства з координації діяльності УБО (грн)

Таблиця 3.10

Разові витрати та доходи УБО у ході здійснення стратегічних змін

Символи	Відповідна зміна разових витрат або доходів
ΔS_{tot}^{market}	Плата за входження на ринок ресурсів (плата за реорганізацію системи стосунків з ринком, плата за реорганізацію системи координації структурних елементів) або дохід, пов'язаний з частковою ліквідацією (продажем) ресурсів у зв'язку зі зменшенням кількості підтримуваних зв'язків з ринком (грн)
ΔS_{tot}^{invest}	Плата за внутрішню реорганізацію підрозділів ланцюжка "А...З" або плата за повну або часткову ліквідацію. Прибуткова частина – продаж надлишків ресурсів, що утворюються під час реорганізації або ліквідації ресурсів ланцюжка "А...З" (грн)

У результаті реалізації конкретного стратегічного варіанта, як правило, планується отримання додаткового потоку доходів власника (це відповідає вибраному раніше пріоритету стратегічних цілей розвитку підприємства). Таким чином, якщо економічна результативність існуючої структури виражається поточним потоком доходів власника E_1 , то для варіанта структурної зміни потік доходів власника складе E_2 . Для спрощення умовно вважається, що і поточне, і прогнозне становище підприємства (потоки доходів і витрат) є стаціонарним, тобто вартість бізнесу може бути розрахована як приведений постійний потік доходів власника на нескінченності за умови, що очікувана норма повернення на інвестиції для власника також є постійною величиною. Отже, виходячи з викладеного, слід зазначити, що вартість підприємства для його поточного стану розвитку (P_1) становитиме:

$$P_1 = \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{E_1}{(1+k)^t} = \frac{E_1}{k}. \quad (3.3)$$

Прогнозована вартість підприємства після здійснення стратегічних змін терміном n років (P_2) складе:

$$P_2 = \frac{E_2}{k(1+k)^{t=n}}. \quad (3.4)$$

Окрім цього, за період стратегічних змін згенерується певний проміжний потік доходів $\Delta E_{(1,2)}$, який приведе до збільшення вартості підприємства для власника:

$$\Delta P_{1,2} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{E_1}{(1+k)^t}, \quad (3.5)$$

а також додаткові витрати (або, можливо, – доходи), пов'язані з проведенням стратегічних змін. Ця компонента вартості підприємства за терміном здійснення стратегічних змін протягом p років виражається формулою:

$$\Delta P_{1,2}^{inv} = \sum_{t=1}^{t=p} \frac{S_{1,2}}{(1+k)^t}. \quad (3.6)$$

Умова ефективності варіанта стратегічних змін для власника визначається порівнянням позитивних і негативних змін у вартості підприємства та виглядає таким чином:

$$(P_2 - P_1) + \Delta P_{1,2} + \Delta P_{1,2}^{inv} > 0. \quad (3.7)$$

Відповідно до введених позначень (див. табл. 3.10, 3.11) ефект від аналізованого варіанта структурних змін визначається шляхом введення у формулу (2.6) системи постійних і разових витрат і доходів :

$$P_2 - P_1 = \frac{(\Delta I_i^j + \Delta D_i^j + \Delta I_{tot}^{tax} + \Delta I_{tot}^{purch} + \Delta I_{tot}^{coop})}{k(1+k)^t}, \quad (3.8)$$

$$\Delta P_{1,2}^{inv} = \sum_{n=1}^{n=t} \frac{(\Delta S_{tot}^{market} + \Delta S_{tot}^{invest})}{(1+k)^t}, \quad (3.9)$$

де $\Delta P_{1,2}$ розраховується додатково відповідно до плану реорганізації, але за умови короточасних термінів змін може бути спрощено розрахований як середнє арифметичне потоків доходів:

$$P_{1,2} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(E_1 + E_2)}{2(1+k)^t}. \quad (3.10)$$

Таким чином, для вибору рішення щодо реалізації стратегічних змін у першому наближенні можна керуватися принципом максимізації вартості бізнесу, тобто краще рішення визначається, як:

$$((P_2 - P_1) + \Delta P_{1,2} + \Delta P_{1,2}^{inv}) \Rightarrow \max. \quad (3.11)$$

Додатковий аналіз, що відповідає складним ланцюжкам постачань, наявності декількох товарних виходів і входів, інвестиціям у підвищення ефективності діяльності самих УБО, розрахунково складний. Водночас змінюються обсяги та пропорції компонент, що впливають на ефективність варіанта стратегічних змін.

Необхідно вказати, що існує ще одне важливе розширення стратегічного оцінювання розвитку – аналіз змін структури витрат, пов'язаний з можливістю територіально-географічного перерозміщення структурних об'єктів. Важливість такого доповнення процесу оцінювання розвитку визначається тим, що для діяльності виробничого об'єкта суттєва не лише характеристика купівельної спроможності, якість і доступність ресурсів, гострота конкуренції, життєві цикли технологій та аналогічні фактори, що враховуються під час розроблення стратегії розвитку підприємства. Не менш важливими факторами безпосереднього впливу на господарську діяльність є також встановлені правила відносин підприємства із зовнішнім середовищем. Детальний розгляд таких правил є необхідною умовою розроблення стратегії розвитку підприємства і його оптимальної структури. Оцінки такого роду, поєднані з результатами аналізу ринків ресурсів і товарів, а також принциповою можливістю декомпозиції структурних елементів підприємства дозволяють посилити комплексність характеру дослідження сукупності механізмів зовнішнього регулювання (для зон господарювання та зон ресурсів).

3.2. Оцінка сприйнятливості підприємства до інноваційних змін у процесі розвитку

Одним із найбільш важливих напрямів забезпечення позитивного ефекту від активізації інтеграційних процесів є підвищення інноваційних можливостей промислових підприємств. Оцінювання інноваційних характеристик потенціалу розвитку та визначення ступеня узгодженості (компліментарності) можливостей покращання таких характеристик становлять один із найважливіших етапів формування стратегії розвитку підприємства.

Важливість цієї проблеми пов'язана насамперед з тим, що конфлікт між оперативним і стратегічним управлінням, між інноваційними структурно-стратегічними та регламентованими оперативними завданнями має об'єктивний характер. Оперативні завдання завжди спрямовані на зниження витрат (збільшення прибутковості) в поточному періоді. Стратегічні завдання в поточному періоді призводять до збільшення витрат, пов'язаних як з процесами планування та контролю, так і з необхідністю подолання стратегічних розривів. Частина структурно-стратегічних рішень може безпосередньо обмежувати можливості ухвалення оперативних рішень, у тому числі спрямованих на забезпечення максимізації поточної прибутковості. Особливо гостро проблема конфлікту встає у процесах реструктуризації (тобто декомпозиції бізнес-одиниць), оскільки реструктуризація пов'язана з несенням витрат явно невиправданих у рамках оперативного управління, наприклад, дублювання (відтворення) частини централізованих функцій на виокремлюваному об'єкті, відмова від послуг інших підрозділів підприємства і тому подібне. Більш того, процес декомпозиції значно змінює ієрархію, а отже, зустрічає найактивніший опір з боку вищого управлінського персоналу.

У рамках оцінювання суперечностей між "регламентованою" та "новаційною діяльністю", обґрунтування шляхів підвищення сприйнятливості підприємства до провадження інноваційних змін завдання управління розвитком може бути сформульоване таким чином: стратегічне управління розвитком має припускати таку організацію діяльності, за якої одночасне здійснення новаційної (стратегічної) та регламентованої (оперативної) діяльності не призводить до нерозв'язних конфліктів, тобто забезпечується розумний баланс між вимогами поточної прибутковості підприємства та цілями довгострокового розвитку.

З точки зору автора, найбільш доцільною моделлю, що відповідає вимогам одночасної ефективності стратегічного й оперативного управління, є проектно-матрична модель управління розвитком підприємства, організація функціонування якої базується на вимогах, відображених у табл. 3.11. Ключовим елементом такої організації стає створення спеціальних новаційних груп (рис. Л.1 додатка Л).

Таблиця 3.11

Характеристика вимог до впровадження проектно-матричної моделі управління розвитком підприємства

Вимоги	Характеристика вимоги
Організація проектних груп	Розроблення як стратегії підприємства в цілому, так і окремих стратегічних проектів проводиться у рамках створюваних проектних груп, в які включаються представники підрозділів, що спеціалізуються на стратегічних розробленнях і в обов'язковому порядку – ключові особи з відповідних функціональних підрозділів
Представництво функціональних фахівців	Завданням проектної групи (див. табл. К.1 додатка К) є як розроблення регламентних процедур (оперативні плани, методи контролю, інформаційні бази і тому подібне), так і їх впровадження на функціональному підрозділі. Така можливість досягається за рахунок включення до складу проектної групи ключових посадових осіб функціонального підрозділу
Автономність і самостійність	Завершення діяльності проектної групи пов'язане з досягненням на функціональному підрозділі достатнього рівня регламентації, що дозволяє менеджерам функціонального підрозділу приймати самостійні рішення у рамках нових оперативних завдань з відносно невисокою часткою новаційних потреб

Привабливість реалізації такого варіанта організації управління інноваційним розвитком підприємства над іншими варіантами вирішення такого роду проблеми (табл. Л.2 додатка Л) обумовлена необхідністю чіткого визначення складу посадовців, від яких залежить ухвалення ключових функціональних рішень щодо оперативної діяльності підприємства. Діяльність цього спеціального підрозділу має переважно новаційний характер і полягає у виконанні визначених функцій (рис. 3.17).

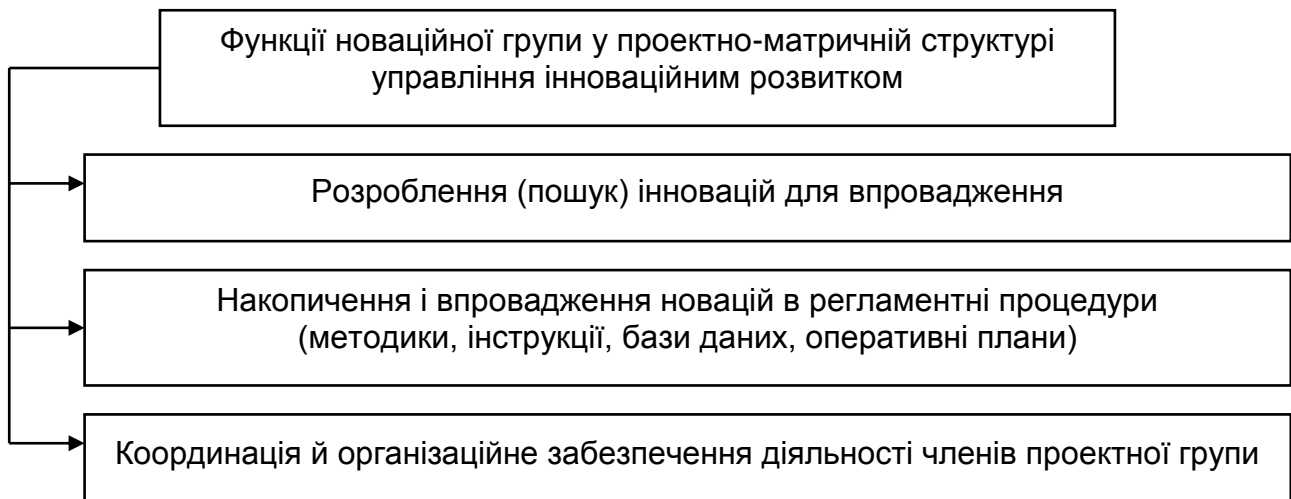


Рис. 3.17. Функції новаційної групи у проектно-матричній структурі управління інноваційним розвитком

Якщо підприємство націлене на постійне зростання і активну стратегічну поведінку, в ході розвитку новаційний підрозділ може трансформуватися в управління стратегічного розвитку й, у міру впровадження новацій – в специфічну регламентну діяльність, може створювати та накопичувати спеціалізовані на окремих підзавданнях функції. Основні завдання новаційного підрозділу узагальнені на рис. 3.18.

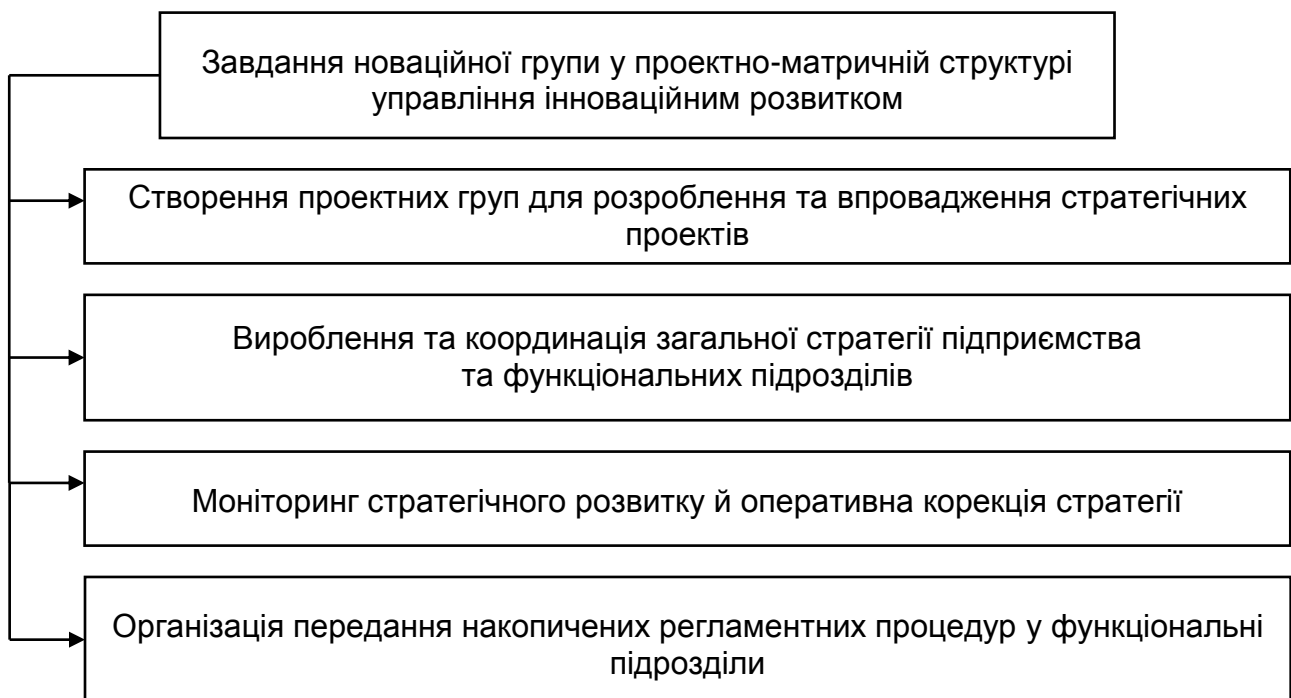


Рис. 3.18. Завдання новаційної групи у проектно-матричній структурі управління інноваційним розвитком

Таким чином, новаційний підрозділ має перетворитися на стаціонарну ланку підприємства, що спирається на специфічних менеджерів, які орієнтовані виключно на рішення нових стратегічних завдань із подальшою трансформацією стратегічних і структурних проектів в набір оперативних планів і регламентних процедур. Проте утримання такої виділеної групи не завжди доступне для підприємства та не завжди доцільне (наприклад, для підприємств, що не відчують гострої потреби в активній реформації власної стратегії розвитку). У цих випадках упровадження стратегічного менеджменту можна обмежувати проектною системою управління, у рамках якої під окремий підрозділ створюється проектна група, яка поступово перетвориться на адміністрацію заново створеного підприємства.

Часто зустрічаються випадки, коли запропонований прямий метод створення проектної групи є неефективним (рис. 3.19).

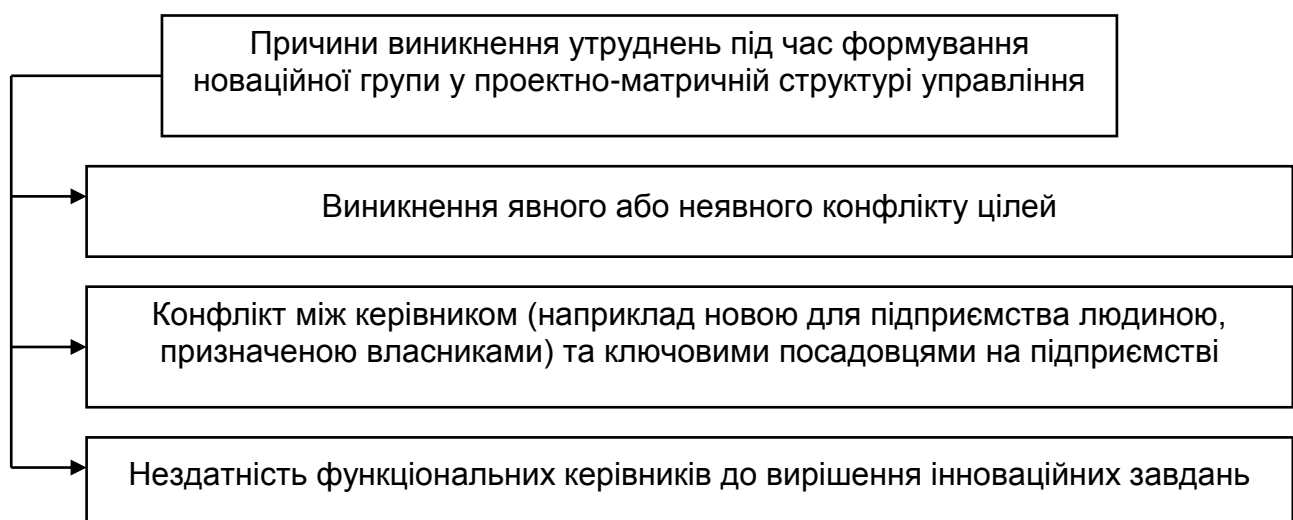


Рис. 3.19. Причини виникнення утруднень у ході формування новаційної групи у проектно-матричній структурі управління

Для вирішення такої ситуації можна запропонувати варіант, за якого новаційна діяльність зосереджується поза адміністративною структурою підприємства, а стратегічні зміни впроваджуються шляхом поступового накопичення та впровадження регламентних процедур, розроблених "ззовні". У цьому випадку проектна група спочатку може створюватися поза функціональної структури підприємства. Співпраця з такою проектною

групою нав'язується адміністрації підприємства, і початковий процес взаємодії здійснюється за певною схемою (рис. 3.20).

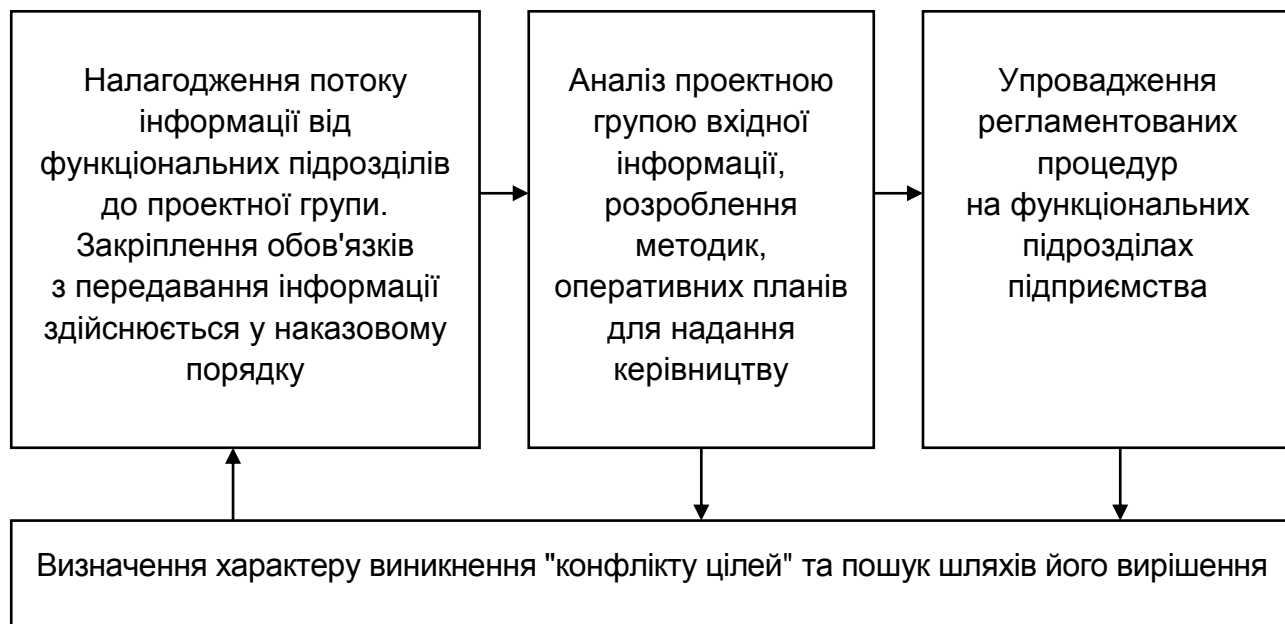


Рис. 3.20. Послідовність дій новаційної групи на початкових етапах роботи

Впровадження цього механізму може супроводжуватися процесом створення зовнішніх, структурно не пов'язаних з підприємством утворень, через які здійснюється зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем. Ці утворення виконують функцію централізованого постачання ресурсів на підприємство та централізованого продажу товарів, вироблених на підприємстві. Таким чином, поза підприємством виводяться не лише стратегічні проблеми, але й принципово нові оперативні рішення, що суттєво обмежує потребу в новаційній діяльності на самому підприємстві. У процесі стратегічної реорганізації ці утворення можуть бути злиті з підприємством і утворити єдину структуру. Етап стратегічного та структурного планування та подальшого впровадження планів розвитку може здійснюватися як проектною групою самостійно, так і з залученням сторонніх консультантів. На рис. 3.21 графічно зображений процес реалізації окремого стратегічного проекту управління розвитком на підприємстві у рамках проектно-матричної системи управління.

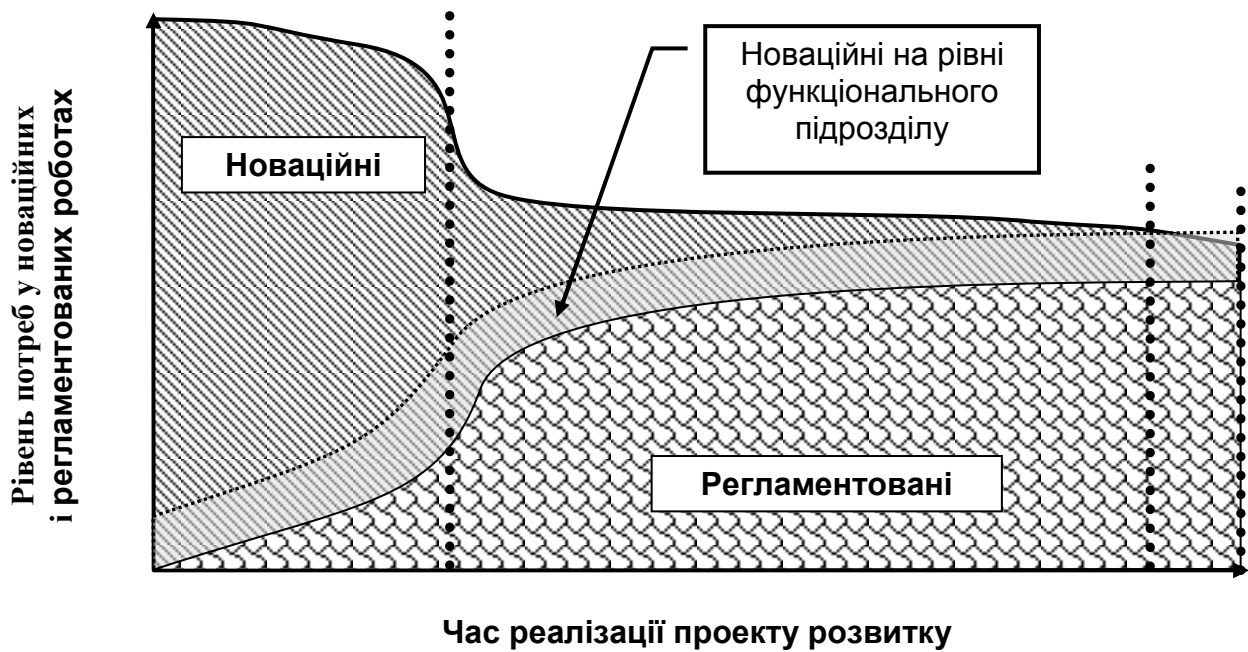


Рис. 3.21. Баланс новітньої та регламентованої діяльності в ході розроблення та впровадження плану стратегічної реорганізації

Функціонування новітніх груп у проектно-матричній структурі управління має сприяти прискоренню засвоєння персоналом підприємства новітніх досягнень науки та техніки, впровадженню інновацій у розвиток матеріально-технічної та технологічної бази виробництва, підвищенню чутливості та сприйнятливості працівників до сприйняття нових форм і методів роботи тощо. Звичайно такого роду оцінювання здійснюється в межах проведення аналізу інноваційного потенціалу підприємства та його відокремленої складової, що характеризує сприйнятливість внутрішнього середовища до впровадження нововведень (табл. Л.2 додатка Л). Проте слід зазначити, що такого роду оцінки залишаються, по-перше, недостатньо глибокими та змістовними, оскільки виконують підлеглу функцію відносно до більш складного завдання оцінювання потенціалу; по-друге, охоплюють звичайно персонал, який безпосередньо здійснює науково-технічну й інноваційну діяльність, а також не приділяють належної уваги стану організаційного забезпечення інноваційної активності тощо. Отже, необхідність вирішення питань забезпечення сприйнятливості підприємства до провадження інноваційних змін визначає доцільність і важливість формування належного методичного забезпечення оцінної діяльності у цій сфері.

У табл. 3.12 наведена запропонована автором розширена система показників оцінювання сприйнятливості підприємства до провадження інноваційних змін. Дана система показників ґрунтується на поданому у розділі 2

підході до структуризації потенціалу розвитку підприємства, у складі якого виділені три основні компоненти (ресурсний, процесний, результативний).

Таблиця 3.12

**Система показників оцінки сприйнятливості підприємства
до провадження інноваційних змін**

Складові	Фактори	Показники
1	2	3
Ресурсна	Персонал	Частка штатних співробітників підприємства, які брали участь у виконанні інноваційних робіт, у загальній чисельності персоналу
		Частка співробітників (штатних і сумісників) підприємства, які брали участь у виконанні інноваційних робіт, у загальній чисельності штатного персоналу
		Частка штатних співробітників підприємства, які мають вищий рівень наукової кваліфікації (науковий ступень), у загальній чисельності штатного персоналу
		Частка штатних співробітників підприємства, які брали участь у програмах підвищення кваліфікації (за останні 5 років), у загальній чисельності штатного персоналу
		Частка штатних наукових співробітників підприємства у загальній чисельності штатного персоналу
		Частка штатних співробітників підприємства, які не досягли пенсійного віку та мають вищий рівень наукової кваліфікації, у загальній чисельності штатного персоналу
		Частка штатних співробітників підприємства, які є членами науково-технічних рад та інших державних дорадчих, експертних органів, у загальній чисельності штатного персоналу
		Частка штатних співробітників підприємства, які є авторами інтелектуальних продуктів, авторські права на які зареєстровані, у загальній чисельності персоналу
		Коефіцієнт стабільності кадрів (штатного персоналу) підприємства
	Коефіцієнт стабільності кадрів, які брали участь у виконанні інноваційних робіт	
Виробничо-технологічна база	Частка вартості основних виробничих фондів науково-дослідної діяльності у загальній вартості основних засобів підприємства	

1	2	3
		<p>Частка вартості інтелектуальних активів (права на об'єкти промислової власності, авторських і суміжних прав) у загальній вартості основних виробничих фондів підприємства</p> <p>Частка вартості інтелектуальних активів (права на об'єкти промислової власності, авторських і суміжних прав) у загальній вартості нематеріальних активів підприємства</p> <p>Середній рівень придатності (показник, зворотній рівню зносу) основних виробничих фондів науково-дослідної діяльності</p> <p>Частка вартості інвестиційної нерухомості у загальній вартості основних виробничих фондів підприємства</p> <p>Середній рівень придатності інвестиційної нерухомості підприємства</p> <p>Частка сертифікованих технологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, які використовуються для здійснення інноваційних робіт</p> <p>Коефіцієнт щорічного відновлення основних засобів підприємства</p> <p>Коефіцієнт щорічного відновлення основних засобів підприємства, які мають науково-дослідне призначення</p> <p>Частка об'єктів промислової й інтелектуальної власності, що мають правовий захист, у загальній їх чисельності</p> <p>Частка робочих місць, які обладнані доступом до глобальної комп'ютерної мережі Інтернет, у загальній кількості робочих місць працівників підприємства</p>
	Фінансове забезпечення	<p>Частка витрат на фінансування науково-дослідної діяльності у загальних витратах підприємства</p> <p>Темп зростання витрат на фінансування науково-дослідної діяльності відповідно до показників попереднього періоду</p> <p>Частка витрат, пов'язаних із виконанням інноваційних та експериментальних робіт, у загальних витратах підприємства</p> <p>Частка витрат, пов'язаних із придбанням нових засобів виробництва або устаткування, у загальних витратах підприємства</p> <p>Частка витрат, пов'язаних із охороною прав на об'єкти промислової власності, у загальних витратах підприємства</p> <p>Частка спеціального фонду фінансування інноваційних робіт (або аналогічного спецфонду – в разі наявності) у загальній вартості активів підприємства</p>

1	2	3
Процесна	Організація й управління	Частка штатних працівників, які беруть участь у неформальних постійних заходах активізації науково-дослідної й інноваційної діяльності (методичні семінари, колоквіуми, гуртки якості тощо) у загальній чисельності персоналу підприємства
		Коефіцієнт охоплення штатних працівників участю у неформальних постійних заходах активізації науково-дослідної й інноваційної діяльності (рівень показника визначається як співвідношення загальної кількості заходів до чисельності персоналу підприємства)
		Частка штатних співробітників підприємства, які брали участь у розробленні та реалізації раціоналізаторських пропозицій або інноваційних проектів, у загальній чисельності персоналу
		Коефіцієнт якості управління інноваційною діяльністю (визначається як співвідношення втрат робочого часу штатних наукових працівників, пов'язаних із неякісним виконанням управлінських функцій у цій сфері, до загального фонду робочого часу наукового персоналу)
		Коефіцієнт оперативності виконання управлінських робіт у сфері науково-інноваційної діяльності (співвідношення кількості обліково-звітної та розпорядчої документації, виконаної у встановлені для цього строки з урахуванням ступеня важливості різних видів розпоряджень – до загальної кількості таких документів)
		Коефіцієнт економічності апарата управління науково-інноваційною діяльністю (співвідношення результатів множення фактичних і нормативних показників кількості структурних підрозділів апарата управління та чисельності працівників апарату управління)
		Питома вага кількості структурних підрозділів, які виконують науково-дослідні роботи, у загальній кількості структурних підрозділів підприємства
Питома вага витрат на оплату праці наукових працівників у загальних витратах підприємства		
Питома вага витрат на преміювання та заохочення наукових працівників за результатами поданих рацпропозицій у загальному фонді оплати праці персоналу підприємства		
Зарплатоємність наукової й інноваційної продукції підприємства		

1	2	3
		Питома вага витрат на преміювання та заохочення наукових працівників за результатами роботи у загальних витратах підприємства
		Питома вага витрат на преміювання та заохочення наукових працівників за результатами роботи у загальному фонді оплати праці персоналу підприємства
		Частка фонду оплати праці, який розподіляється відповідно до результатів інноваційних робіт або інноваційної діяльності, у загальних витратах на оплату праці
	Культура	Частка працівників, відзначених внутрішньоустановчими нагородами (грамотами, подарунками й іншими формами заохочення) за результати участі у науково-дослідній та інноваційній діяльності, у загальній чисельності персоналу
		Частка працівників, відзначених внутрішньоустановчими нагородами (грамотами, подарунками й іншими формами заохочення) за результати участі у науково-дослідній та інноваційній діяльності, у загальній чисельності штатного персоналу, який брав участь у такій діяльності
		Коефіцієнт охоплення штатних працівників внутрішньоустановчими засобами інформаційного обміну (рівень показника визначається як співвідношення загальної кількості таких засобів – бюлетені, інформаційні листки тощо – до чисельності персоналу підприємства)
		Коефіцієнт охоплення штатних працівників заходами публічного комунікаційно-інформаційного обміну, які проводилися на базі або за участю підприємства (рівень показника визначається як співвідношення загальної кількості таких заходів – бюлетені, інформаційні листки тощо – до чисельності персоналу підприємства)
Результативна	Наука та техніка	Питома вага поданих у звітному періоді заявок на реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності в загальній кількості об'єктів промислової й інтелектуальної власності
		Питома вага публікацій у провідних фахових виданнях України у загальній кількості публікацій, авторство яких належить штатним працівникам підприємства
		Питома вага публікацій у провідних фахових виданнях зарубіжних країн у загальній кількості публікацій, авторство яких належить штатним працівникам підприємства
		Частка нових технологічних процесів у загальній кількості технологічних процесів, які використовуються для здійснення інноваційних робіт

1	2	3
		<p>Частка нових технологічних процесів, продуктивність яких перевищує вітчизняні аналоги, у загальній кількості технологічних процесів, які використовуються для здійснення інноваційних робіт</p> <p>Частка нових технологічних процесів, продуктивність яких перевищує зарубіжні аналоги, у загальній кількості технологічних процесів, які використовуються для здійснення інноваційних робіт</p> <p>Частка нових видів продукції (робіт, послуг) у загальній кількості видів продукції (робіт, послуг), які пропонувалися зовнішнім споживачам, у загальному асортименті</p> <p>Частка удосконалених видів продукції (робіт, послуг) у загальній кількості видів продукції (робіт, послуг), які пропонувалися зовнішнім споживачам, у загальному асортименті</p> <p>Темп приросту кількості наукових публікацій, які припадали на одного штатного працівника підприємства</p> <p>Темп приросту кількості наукових публікацій, які припадали на одного штатного наукового працівника підприємства</p> <p>Частка проданих іншим підприємствам прав на патенти, ліцензії на використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків у загальному фонді об'єктів промислової й інтелектуальної власності</p>
	Економіка	<p>Темп приросту продуктивності праці одного штатного наукового працівника підприємства</p> <p>Рентабельність виконання інноваційних робіт і реалізації інноваційних проектів</p> <p>Частка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції товарів, робіт, послуг, вироблених у ході науково-дослідної й інноваційної діяльності у загальних обсягах отриманого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг</p> <p>Частка собівартості реалізації продукції товарів, робіт, послуг, вироблених у ході науково-дослідної й інноваційної діяльності у загальних витратах, пов'язаних із реалізацією товарів, робіт, послуг</p> <p>Частка чистого фінансового результату (прибуток, збиток) реалізації продукції товарів, робіт, послуг, вироблених у ході науково-дослідної й інноваційної діяльності у загальному чистому фінансовому результаті, пов'язаному із реалізацією товарів, робіт, послуг</p> <p>Фондовіддача основних засобів науково-дослідного призначення</p>

Комплексне оцінювання інноваційної сприйнятливості може також здійснюватися на основі скороченого набору узагальнювальних показників стану й ефективності інноваційної діяльності, які визначають прояв зазначеної характеристики для компонент потенціалу розвитку:

ресурсної (*ІПрес*) – показники використання людського капіталу; обсяги накопиченої інтелектуальної власності; показники витрат на фінансування інноваційної діяльності; показники витрат на придбання нових засобів виробництва або устаткування; витрати, пов'язані з охороною прав на об'єкти промислової власності;

процесної (*ІПп*) – загальне зменшення виробничих витрат від упровадження інновацій; показники стану використання основних засобів; віддача від капіталовкладень; темпи зростання продуктивності праці; кількість інноваційних ідей, ініціативно висунутих працівниками; економічний ефект від упровадження раціоналізаторських пропозицій; фондоозброєність праці;

ринкової (*ІПр*) – частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації; додатковий дохід від реалізації нових видів товарів і послуг; додатковий прибуток від реалізації товарів і послуг на нових ринках (сегментах ринків); фінансовий результат від упровадження інноваційних проектів; рентабельність інноваційних проектів; дисконтована вартість за реалізованими та запланованими інноваційно-інвестиційними проектами; динаміка чистого грошового потоку; коефіцієнт самофінансування інвестицій.

Показники стану й ефективності інноваційної діяльності досліджених підприємств подані в табл. 3.13.

Таблица 3.13

**Показники стану й ефективності інноваційної діяльності
машинобудівних підприємств (2014 р.)**

Узагальнювальні показники	ПрАТ "Завод "Транс-зв'язок"	АТЗТ "Харків-маш"	ПАТ Турбо-атом	ВАТ "ХЗ "Точмед-прилад"	ПАТ "Харків-холодмаш"	Характеристика
1	2	3	4	5	6	7
ІПрес	0,216	0,129	0,348	0,201	0,221	Параметри ресурсного забезпечення інноваційної діяльності

1	2	3	4	5	6	7
						як основи для формування потенціалу розвитку підприємства, розширеного відтворення факторів виробництва тощо
ІПп	0,289	0,132	0,387	0,189	0,238	Стан ефективності інноваційної діяльності, визначення характеру та масштабів впливу процесів упровадження нововведень на результативність виробництва
ІПр	0,201	0,128	0,372	0,187	0,198	Відповідність варіантів упровадження інновацій ринковим вимогам, параметри результатів реалізації інноваційно-інвестиційних проектів

Забезпечення комплексності розроблених методичних положень щодо оцінювання інноваційної сприйнятливості підприємства та сформованої відповідної системи показників, а також розширення можливостей використання аналітичної бази для встановлення резервів підвищення ефективності процесу упровадження нововведень дозволяють підвищити рівень узгодженості й упорядкованості дій підприємства у процесі впровадження інноваційних заходів, спрямованих на забезпечення усталеності економічного розвитку.

Висновки

Набуті в ході дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання розроблення теоретичних і методичних положень і рекомендацій щодо комплексного оцінювання розвитку промислового підприємства.

Розвиток є особливим типом змін матеріальних та ідеальних об'єктів, що визначається закономірним, діалектичним, незворотним і спрямованим (цілеспрямованим) характером. Обов'язковість спільного виявлення даних характеристик виділяє процеси розвитку серед інших видів трансформацій. На основі узагальнення існуючих у науковій літературі теоретичних підходів до визначення закономірностей розвитку та класифікації видів розвитку, запропоноване використання нових класифікаційних ознак: форма власності підприємства; тип інновацій, які виступають підґрунтям розвитку; форма знання, що визначає вибір напрямку розвитку; характер змін у відносинах власності, що, у свою чергу, забезпечує визначення більш змістовної оцінки процесу розвитку промислового підприємства залежно від його видів.

Розвиток машинобудівного підприємства визначається багатоаспектністю, розмаїттям і певною суперечливістю цільових орієнтирів і пріоритетів різних груп учасників економічних відносин. Комплексний характер оцінювання можливостей розвитку за розробленим методичним підходом забезпечується розрахунком інтегральних показників стану внутрішнього середовища промислового підприємства, які відображують рівень та ефективність використання потенціалу розвитку за компонентами – ресурсною, процесною, ринковою, та зіставленням отриманих інтегральних оцінок із результатами діагностики умов зовнішнього середовища. Для визначення параметрів стану та можливостей дії зовнішніх сил на динаміку розвитку підприємства з метою встановлення складу відповідних факторів впливу пропонується враховувати властивості релевантності, розмаїтості та мінливості середовища господарювання.

Формування стратегії розвитку промислового підприємства базується на процедурах визначення масштабів, спрямованості, розподілу в часі та просторі, обсягах потреб у ресурсному забезпеченні й інших параметрах стратегічних змін, які мають бути реалізовані в процесі розвитку.

Значення даних параметрів у вирішальній мірі залежить від стратегічного характеру необхідних трансформацій, що відбивають значущість впливу відповідних змін на стан внутрішнього середовища. Особливістю запропонованого у роботі підходу є виокремлення (залежно від оцінок значущості такого впливу) трьох основних типів ситуацій розвитку: необхідність стратегічних змін; відсутність вимог щодо реалізації стратегічних змін; неможливість (за суб'єктивних обставин) або неприйнятність реалізації стратегічних змін.

Розширення участі підприємства у здійсненні процесів економічної інтеграції є одним із найбільш дієвих способів інтенсифікації процесів розвитку. Зіставлення загальної стратегії розвитку із результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє визначити конкретні джерела утворення синергетичних ефектів, забезпечення яких є необхідною умовою для реалізації обраного варіанта стратегії розвитку підприємства. Результативність реалізації інтеграційних альтернатив розвитку значною мірою визначається рівнем збалансованості й узгодженості параметрів внутрішнього середовища підприємства та його потенційних партнерів.

Оцінювання сприйнятливості підприємства до інноваційних змін, що відбуваються в процесі розвитку, пропонується здійснювати на основі узагальнення показників, які враховують параметри інноваційних можливостей підприємства за ресурсною, процесною та ринковою компонентами потенціалу розвитку. Це дозволить підвищити рівень узгодженості дій підприємства у процесі впровадження інноваційних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого економічного розвитку.

Використана література

1. Абалкин Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л. И. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 4–13.
2. Абрютина М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : практ. пособ. / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. – М. : Дело и сервис, 1998. – 256 с.
3. Айламазян А. К. Информатика и теория развития / А. К. Айламазян, Е. В. Стась. – М. : Наука, 1989. – 174 с.
4. Акимова Т. А. Теория организации / Т. А. Акимова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
6. Акулов В. Теория организации / В. Акулов, М. Рудаков. – Петрозаводск : Изд. ПетрГУ, 2001. – 314 с.
7. Алаев Э. Б. Социально-экономическая география: Понятийно-терминологический словарь / Э. Б. Алаев. – М. : Мысль, 1988. 286 с.
8. Александров И. А. Экономические и правовые проблемы промышленной экологии / И. А. Александров, А. В. Половян, Н. С. Красовская // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. – 2008. – Вип. 33(2). – Донецьк : ДонНТУ. – С. 123–130.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
10. Антонов А. В. Системный анализ / А. В. Антонов. – М. : Высшая школа, 2004. – 454 с.
11. Анфилатов В. С. Системный анализ в управлении : учеб. пособ. / В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин ; под ред. А. А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
12. Астахов А. Краткий словарь важнейших правовых, экономических, экологических терминов и понятий / А. Астахов, В. Зайденварг, М. Певзнер и др. – М. : Дашков и К^о, 2001. – 582 с.
13. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.

14. Беляев А. А. Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
15. Беляев А. И. Методология развития персонала крупных производственно-хозяйственных систем : автореф. дисс. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / А. И. Беляев. – М. : ГУУ, 2009. – 36 с.
16. Богатирьев І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.06.01 / І. О. Богатирьев. – К. : Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2004. – 22 с.
17. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М. : Наука, 1989. – 264 с.
18. Большой толковый словарь официальных терминов: Более 8000 терминов. / сост. Ю. И. Фединский. – М. : ООО "Изд. Астрель" ; ООО "Изд. АСТ" ; ООО "Транзиткнига", 2004. – 1165 с.
19. Бондарь Н. П. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н. П. Бондарь, О. В. Васюхин, А. А. Голубев. – СПб. : ИД "Бизнес-пресса", 1999. – 416 с.
20. Будник М. Н. Содержание процесса адаптации предприятия к рыночным условиям / М. Н. Будник // Вестник ХГПУ. "Новые решения в современных технологиях". – 1998. – Вып. 17. – С. 2–5.
21. Быдтаева Э. Е. Методические требования к формированию стратегии развития региона / Э. Е. Быдтаева // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. – 2008. – № 4. – С. 111–114.
22. Василенко В. А. Антикризисное развитие предприятий в системе опережающего управления / В. А. Василенко // Формування механізму стимулювання економічного розвитку регіонів : монографія / за заг. наук. ред. проф. Свірідової. – Луганськ : Вид. "Ноулідж", 2012. – С. 100–107.
23. Василенко В. А. Оценка эффективности функционирования предприятий и качества системы менеджмента / В. А. Василенко // Опережающее управление социально-экономическим развитием

регионов – благосостояние населения, электронное управление : монография / под ред. д. э. н., проф. В. А. Подсолонко. – Симферополь : ДНАЙПИ, 2012. – С. 356–365.

24. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22.

25. Вернадский В. И. Философские мысли натуралиста: научная мысль как планетное явление / В. И. Вернадский. – М. : "Мысль", 1977. – 285 с.

26. Винограй Э. Г. Общая теория организации и системно-организационный подход / Э. Г. Винограй. – Томск : Изд. Том. ун-та, 1989. – 336 с.

27. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.

28. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2000. – 528 с.

29. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ, 2000. – 315 с.

30. Гавва В. Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли : монография / В. Н. Гавва. – Х. : ХАИ, 2006. – 286 с.

31. Гайдес М. А. Общая теория систем (системы и системный анализ) / М. А. Гайдес. – М. : Глобус-Пресс, 2005. – 201 с.

32. Галгаш Р. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення розвитку економіко-інноваційних систем різного рівня / Р. А. Галгаш, В. В. Максимов, Т. С. Максимова та ін. ; Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія. – Суми : ТОВ "ТД "Папірус", 2010. – С. 95–107.

33. Гвишиани Д. М. Диалектика развивающихся систем / Д. М. Гвишиани // Системные аспекты концепции развития. – М. : ВНИИСИ, 1985. – С. 5–13.

34. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання : монографія / В. М. Геєць. – К. : Ін-т економічного прогнозування; "Форт", 2000. – 344 с.

35. Герасимчук З. Наукові основи дослідження екологічної безпеки як фактору стійкого розвитку / З. Герасимчук // Економіка України. – 2000. – № 11. – С. 62–69.
36. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ-ДАНА, 1997. – 501 с.
37. Глазьев С. Ю. Закономерности социальной эволюции: вопросы методологии / С. Ю. Глазьев // Социологические исследования. – 1996. – № 6. – С. 50–62.
38. Глухов В. В. Экономико-математические методы и модели в менеджменте : монография / В. В. Глухов. – СПб. : Изд. СПбГТУ, 2000. – 200 с.
39. Гребенников В. Г. Ассоциации на пройденные темы / В. Г. Гребенников // Сб. научных трудов "Экономика и общество". – М. : ЦЭМИ РАН, 1996. – С. 75–93.
40. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2003. – 340 с.
41. Гурков В. Стратегия выживания промышленных предприятий в новых условиях / В. Гурков, Е. Абрамова // Вопросы экономики. – 1995. – № 6. – С. 22–29.
42. Данилов-Данильян В. И. Устойчивое развитие (теоретико-методологический анализ) / В. И. Данилов-Данильян // Экономика и математические методы. – 2003. – Т. 39. – № 2. – С. 123–135.
43. Действуют ли менеджеры в интересах акционеров? Корпоративные финансы в условиях неопределенности / Е. В. Чиркова. – М. : ЗАО "Олимп-Сервис", 1999. – 288 с.
44. Диалектика познания сложных систем / В. С. Тюхтин, В. В. Бородкин, А. М. Дорожкин и др. ; под ред. В. С. Тюхтина. – М. : Мысль, 1988. – 317 с.
45. Діхтяренко К. В. Вибір інтеграційних альтернатив забезпечення сталого розвитку підприємства / К. В. Діхтяренко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 2. – С. 160–164.
46. Діхтяренко К. В. Вплив інноваційних змін на сприйнятливість підприємства / К. В. Діхтяренко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 3. – С. 100–103.

47. Діхтяренко К. В. Концептуальні положення щодо стратегічного планування розвитку промислового підприємства / К. В. Діхтяренко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 264. – Т. 2. – С. 486–493.

48. Діхтяренко К. В. Методичні підходи до оцінки розвитку промислового підприємства / К. В. Діхтяренко // Тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. "Інноваційні напрямки розвитку маркетингу: теорія і практика" (Луганськ, 29-30 березня 2012 р.). – Луганськ : Вид. СНУ ім. В. Даля, 2012. – С. 35–39.

49. Діхтяренко К. В. Оцінка конкурентних переваг при формуванні стратегії розвитку підприємства / К. В. Діхтяренко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 12. – С. 176–179.

50. Діхтяренко К. В. Система показників оцінки діяльності стратегічних центрів господарювання у процесі розвитку підприємства / К. В. Діхтяренко // Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. "Проблеми і перспективи економічного розвитку підприємства" (Харків, 8–10 грудня 2010 р.) // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Х. : ХНЕУ, 2010. – № 20 (96). – С. 175–177.

51. Діхтяренко К. В. Сутність та зміст процесу розвитку промислового підприємства / К. В. Діхтяренко // Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – № 42. – С. 192–203.

52. Діхтяренко К. В. Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності процесу усталеного розвитку / К. В. Діхтяренко // Мат-ли IV Міжнар. наук.-практ. конф. "Регіональні аспекти розвитку в умовах європейського вибору" (Сімферополь, 23–25 вересня 2010 р.). – Сімферополь : ЦРОНІ, 2010. – Т. I. – С. 14–17.

53. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : "Изд. "Питер", 1999. – 560 с.

54. Долятовский В. А. Исследование систем управления : монография / В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская. – М. : МарТ, 2004. – 255 с.

55. Дэвид П. Зависимость от пути развития и исторические общественные науки : вводная лекция / П. Дэвид // Истоки: из опыта

изучения экономики как структуры и процесса. – М. : ИД ГУ ВШЭ, 2007. – С. 183–207.

56. Дячук І. Інтелектуальний потенціал та інноваційні перспективи космічної галузі економіки України / І. Дячук // Економіка України. – 2003. – № 10. – С. 24–29.

57. Ерохина Е. А. Парадигматические явления в экономическом развитии / Е. А. Ерохина. – Томск : Изд. Том. ун-та, 2006. – 168 с.

58. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

59. Западная Европа – эволюция экономической структуры / О. С. Борисова, А. М. Волков и др. ; отв. ред. В. И. Кузнецов. – М. : Мысль, 1988. – 248 с.

60. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства / Л. С. Запасна // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 96. – С. 33–37.

61. Иванова Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.

62. Интенсификация науки и производства: проблемы методологии / под. ред. акад. А. Д. Урсула. – Кишинев : Штиинца, 1987. – 252 с.

63. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : ВТД "Університетська книга"; К. : Видавничий дім "Княгиня Ольга", 2005. – 324 с.

64. Канторович Л. В. Избранные сочинения. Математико-экономические работы / Л. В. Канторович. – Новосибирск : Наука, 2011. – 756 с.

65. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.

66. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ИД "Вильямс", 2006. – 384 с.

67. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения / Н. Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 407 с.

68. Кизим М. О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдин. – Х. : ВД "Інжек", 2007. – 208 с.
69. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.
70. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.
71. Кобзев П. М. Системная модель для оценки внутренней среды предприятия как объекта стратегических изменений / П. М. Кобзев // Экономика розвитку. – 2009. – № 3. – С. 54–58.
72. Ковалев В. В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства / В. В. Ковалев. – СПб. : Аудит-Ажур, 1994. – 162 с.
73. Козырев Г. И. Социальные процессы и изменения / Г. И. Козырев // Социологические исследования. – 2005. – № 3. – С. 113–119.
74. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит; ЮНИТИ-ДАНА, 1998. – 279 с.
75. Кориков А. М. Основы системного анализа и теории систем / А. М. Кориков, Е. Н. Сафьянова. – Томск : Изд. Том. ун-та, 1989. – 207 с.
76. Корпоративное управление инновационным развитием : монография / под ред. Ю. П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2007. – 411 с.
77. Корсунцев И. Г. Философия развития (опыт глобальной эпистемологии) : монография / И. Г. Корсунцев. – М. : Аспект Пресс, 1995. – 109 с.
78. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – 10-е изд. – СПб. : ИД "Питер", 2000. – 749 с.
79. Коуэн Р. Зависимость от предшествующей траектории развития, причинная связь и экономическая политика / Р. Коуэн // Экономический вестник Ростовского гос. ун-та. – 2004. – № 4. – Т. 2. – С. 10–28.
80. Крайнюченко И. В. Системное мировоззрение: теория и анализ : монография / И. В. Крайнюченко, В. П. Попов. – Пятигорск : Изд. ИНЭУ, 2005. – 218 с.

81. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 352 с.
82. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
83. Кузьменко Л. М. Управление функционированием и развитием экономики региона / Л. М. Кузьменко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2004. – 284 с.
84. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; общ. ред. Н. И. Хрустальной ; пер. с фр. – М. : АО Изд. группа "Прогресс"; "Универс", 1993. – 192 с.
85. Курдюмов С. Синергетика – теория самоорганизации. Идеи, методы, перспективы / С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецкий. – М. : Знание, 1983. – № 2. – 64 с.
86. Кучин Б. Л. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Б. Л. Кучин, Е. В. Якушева. – М. : Экономика, 1990. – 157 с.
87. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности : монография / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шармукова. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 224 с.
88. Лапыгин Ю. Н. Стратегическое развитие организации : монография / Ю. Н. Лапыгин, Т. А. Лачина, Д. Ю. Лапыгин. – М. : КноРус, 2005. – 288 с.
89. Левашев К. В. О социальной сущности концепции устойчивого развития / К. В. Левашев // Социологические исследования. – 1997. – № 4. – С. 3–14.
90. Лексин В. Н. Государство и регионы. Теория и практика государственного регулирования территориального развития / В. Н. Лексин, А. Н. Швецов. – М. : УРСС, 1997. – 368 с.
91. Луценко Е. В. Автоматизированный системно-когнитивный анализ в управлении активными объектами (системная теория информации и ее применение в исследовании экономических, социально-психологических, технологических и организационно-технических систем) : монография (научное издание) / Е. В. Луценко. – Краснодар : КубГАУ, 2002. – 605 с.
92. Марушков Р. В. Экономический потенциал предприятия: понятие, структура / Р. В. Марушков // Мат-лы 38-й науч.-техн. конф. проф.-

препод. состава, аспирантов и научных сотрудников. – М. : МГУП, 1998. – С. 275–276.

93. Масленикова Н. П. Управление развитием организации : монография / Н. П. Масленикова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.

94. Маслеченков Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика / Ю. С. Маслеченков. – М. : Дека, 1998. – 432 с.

95. Материалистическая диалектика. В 5-ти томах. – Т. 1. Объективная диалектика ; под общ. ред. Ф. В. Константинова, В. Г. Марашова ; отв. ред. Ф. Ф. Вяккерев. – М. : Мысль, 1981. – 212 с.

96. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Г. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 815 с.

97. Миклин А. М. Категория развития в марксистской диалектике / А. М. Миклин, В. А. Подольский. – М. : Мысль, 1980. – 168 с.

98. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М. – 1999. – С. 480.

99. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Изд. "Питер", 2000. – С. 336.

100. Моисеев Н. Н. Универсум. Информация. Общество / Н. Н. Моисеев. – М. : Устойчивый мир, 2001. – 199 с.

101. Моргоев Б. Т. Асимметричность развития как системная составляющая экономического пространства / Б. Т. Моргоев // Вестник Владикавказского научного центра, 2006. – Т. 6. – № 1. – С. 46–49.

102. Мордвінов О. Економічні теорії управління у сфері природокористування і формування екологічної політики розвинутих країн / О. Мордвінов // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 1999. – № 4. – С. 177–185.

103. Назаретян А. П. Цивилизованные кризисы в контексте универсальной истории (синергетика – психология – прогнозирование) / А. П. Назаретян. – М. : Мир, 2004. – 367 с.

104. Науменко Е. Е. Управление устойчивым развитием предприятия : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)" / Е. Е. Науменко. – СПб. : СПГУЭФ, 2009. – 16 с.

105. Новая парадигма развития России в XXI веке. Комплексное исследование проблем устойчивого развития: идеи и результаты / под ред. В. А. Коптюга, В. М. Матросова, В. К. Левашова. – Изд. 2-е. – М. : Academia, 2000. – 416 с.

106. Новик И. Стратегическое управление развитием предприятия. Развитие и системы / И. Новик. – М. : ВНИИСИ, 1985. – С. 14–22.

107. Нуреев Р. М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики / Р. М. Нуреев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 240 с.

108. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Азбуковник; Русская академия наук, 1998. – 944 с.

109. Орлов Н. А. Формирование концепции перехода Украины на устойчивое развитие: эколого-правовые проблемы / Н. А. Орлов // Ученые записки Таврического нац. ун-та им. В. И. Вернадского. Серия "Юридические науки". – 2008. – Т. 21 (60). – № 2. – С. 192–200.

110. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : монография / И. П. Отенко. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.

111. Паршаков Е. А. Экономическое развитие общества. Концепция кооперативного социализма: Историческое исследование / Е. А. Паршаков. – Запорожье : Дикое Поле, 1997. – 264 с.

112. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун.-т, 2002. – 302 с.

113. Петраков Н. Я. Фактор неопределенности и управления экономическими системами / Н. Я. Петраков, В. И. Ротарь ; отв. ред. С. А. Айвазян. – М. : Наука, 1985. – 191 с.

114. Пилипенко А. А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : монографія / А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко. – Х. : ВД "Інжек", 2007. – 152 с.

115. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 380 с.

116. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: понятия та виды / Ю. С. Погорелов // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 8. – С. 75–81.

117. Пономарева Л. И. Устойчивость и кризисность как факторы развития эколого-валеологических образовательных систем / Л. И. Пономарева // Известия Уральского гос. ун-та. – 2009. – № 1/2 (62). – С. 141–148.

118. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.

119. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 328 с.

120. Попов О. Є. Моделі фірми / О. Є. Попов // Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т. 2 / редкол. С. В. Мочерний та ін. – К. : ВЦ "Академія", 2001. – 848 с. – С. 450–452.

121. Портер М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер. – М. : ИД "Вильямс", 2001. – 495 с.

122. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

123. Пригожин И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс ; общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича, Ю. В. Сачкова ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1986. – 432 с.

124. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью предприятий в рыночной среде. / И. Н. Омельченко, А. А. Колобов, А. Ю. Ермаков и др. ; под. ред. А. А. Колобова. – М. : Изд. МГУ им. Баумана, 1997. – 204 с.

125. Прыкин Б. В. Технично-економічний аналіз виробництва / Б. В. Прыкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 400 с.

126. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы управления развитием предприятия / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридид. – Х. : Основа, 1999. – 498 с.

127. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : науч. изд. / А. И. Пушкарь, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Х. : ООО "Кросс-Роуд", 2006. – 440 с.

128. Пчелинцев О. С. Проблемы формирования экономической системы устойчивого развития / О. С. Пчелинцев // Экономическая наука современной России. – 2001. – № 4. – С. 5–22.

129. Равновесие и неравновесие экономических систем : монография / под ред. проф. А. И. Добрынина, проф. Д. Ю. Миропольского. – СПб. : Изд. СПбГУЭФ, 1998. – 342 с.

130. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.

131. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. М. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., исправ. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 479 с.

132. Райзберг Б. А. Управление экономикой / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999. – 784 с.

133. Ракитов А. И. Наука и устойчивое развитие общества / А. И. Ракитов // Общественные науки и современность. – 1997. – № 4. – С. 5–11.

134. Рапопорт В. С. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности / В. С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1979. – 232 с.

135. Рац М. В. Концепция обеспечения безопасности / М. В. Рац, Б. Г. Слепцов, Г. Г. Копылов. – М. : Касталь, 1995. – 84 с.

136. Родионова В. М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В. М. Родионова, М. А. Федотова. – М. : Изд. "Перспектива", 1995. – 98 с.

137. Романов А. Оценка коммерческой деятельности предпринимательства: Опыт зарубежных корпораций / А. Романов, И. Лукасевич. – М. : Финансы и статистика. Биржи и банки, 1993. – 96 с.

138. Ростошинский Е. Н. Революция и устойчивое развитие / Е. Н. Ростошинский // Революция и современность. – СПб. : Санкт-Петербургское философское общество, 2001. – С. 170–176.

139. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія та досвід / В. Рубан, О. Чубукова, В. Некрасов // Економіка України. – 2003. – № 6. – С. 14–19.

140. Рязанов В. Т. Экономическое развитие России: реформы и российское хозяйство в XIX – XX вв. / В. Т. Рязанов. – СПб. : Изд. "Наука", 1998. – 490 с.

141. Садеков А. А. Управление устойчивым развитием методами стандартизации : монография / А. А. Садеков, В. Н. Катрич. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. – 182 с.
142. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – М. : Дело, 1999. – 336 с.
143. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : "Прогресс", 1990. – 340 с.
144. Сатановский Р. Л. Организационное обеспечение гибкости машиностроительного производства / Р. Л. Сатановский. – Л. : Машиностроение, 1987. – 96 с.
145. Свечникова В. В. Организационно-экономический механизм инновационного развития корпоративных структур : автореф. дисс. ... канд. экон. наук спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями)" / В. В. Свечникова. – Екатеринбург, ГОУ ВПО "Оренбургский государственный университет". – 2010. – 24 с.
146. Симанков В. С. Системный анализ в адаптивном управлении : монография (научное издание) / В. С. Симанков, Е. В. Луценко, В. Н. Лаптев. – Краснодар : ИСТЭК КубГТУ, 2001. – 258 с.
147. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 509 с.
148. Словарь русского языка: в 4-х т. / под ред. А. П. Евгеньевой. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Русский язык, 1981–1984. – Т. 3. – 752 с.
149. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
150. Советский энциклопедический словарь / науч.-ред. совет: А. М. Прохоров, М. С. Гиляров, Е. М. Жуков и др. – М. : Советская энциклопедия, 1980. – 1 574 с.
151. Солодков Г. П. Социальные детерминанты экономического развития / Солодков Г. П. // Экономический вестник Ростовского гос. ун-та. – 2003. – Т. 1. – № 2. – С. 25–29.
152. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа / В. Н. Спицнадель. – СПб. : ИД "Бизнес-пресса", 2000. – 326 с.
153. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку / Д. М. Стеченко. – К. : "Вища школа", 2002. – 254 с.

154. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособ. / Ю. П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.
155. Тарангул Л. Л. Оподаткування та регіональний розвиток : монографія / Л. Л. Тарангул. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2003. – 286 с.
156. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. проф. Ю. Б. Іванова, проф. О. М. Тищенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с.
157. Теория организации / под ред. Г. Р. Латфуллин, А. В. Радченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
158. Тимонин А. М. К вопросу адаптации предприятий к изменениям внешней среды / А. М. Тимонин, Е. И. Гулякин // Научно-технический сборник "Коммунальное хозяйство городов" : Серия: "Экономические науки". – 2006. – Вып. 71. – С. 120–125.
159. Тімонін О. М. Особливості стратегічного розвитку сучасного підприємства / О. М. Тімонін, К. В. Діхтяренко // Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. "Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств" (Харків, 14-15 листопада 2006 р.) // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Х. : Вид ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 169–171.
160. Толпежников Р. А. Экономический механизм управления потенциалом промышленного предприятия [Текст] / Р. А. Толпежников, Ю. И. Тернавский // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : зб. наук. праць. – Маріуполь : ПДТУ, 2010. – Т. 3. – С. 23–28.
161. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. Томпсон, А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ-ДАНА, 1998. – 576 с.
162. Тридід О. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
163. Тронин Ю. Менеджмент и проектирование фирмы : учеб. пособ. / Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 415 с.

164. Туган-Барановский М. Избранные сочинения / М. Туган-Барановский. В 2-х томах. – Т. 1. Очерки из новейшей истории политической экономии и социализма. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 357 с.; Т. 2. Основы политической экономии. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 686 с.
165. Турлакова С. С. Методологические подходы к управлению развитием промышленных предприятий / С. С. Турлакова // Вісник Донбаської держ. машинобуд. академії. – 2006. – № 1 (6). – С. 238–244.
166. Україна : статистичний щорічник за 2011 рік / за редакцією О. Г. Осауленка // Державна служба статистики України. – К. : ТОВ "Август Трейд", 2012. – 560 с.
167. Умаханов М. И. Устойчивое развитие региона: модель, основные направления, концепция : монография / М. И. Умаханов, Р. Д. Шахпазова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2006. – 143 с.
168. Управление государственной собственностью / под ред. В. И. Кошкина. – М. : "ИКФ "ЭКМОС", 2002. – 664 с.
169. Управление современной компанией : учебник / под ред. проф. Б. Мильнера, проф. Ф. Лииса. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
170. Урманцев Ю. А. Общая теория систем: состояние, приложения и перспективы // Система. Симметрия. Гармония / Ю. А. Урманцев / под ред. В. С. Тюхтина, Ю. А. Урманцева. – М. : Мысль, 1988. – С. 38–130.
171. Урсул А. Д. Переход России к устойчивому развитию. Ноосферная стратегия : монография / А. Д. Урсул. – М. : ИД "Ноосфера", 1998. – 500 с.
172. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. Н. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
173. Философская энциклопедия. Т. 4 Наука-логика – Сигети / гл. ред. Ф. В. Константинов. – М. : "Советская энциклопедия", 1967. – 592 с.
174. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Политиздат, 1991. – 560 с.
175. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. : Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев и др. – М. : Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.
176. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен ; пер. с англ. – М. : Мир, 1980. – 406 с.

177. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
178. Хозяйственный механизм управления экономикой / М. Г. Лапуста, В. В. Масленников, А. Д. Шеремет и др. ; под ред. П. Г. Бунича. – М. : Экономика, 1991. – 318 с.
179. Чендлер А. Стратегия и структура. / А. Чендлер. – М. : Мир, 1988. – 464 с.
180. Шафиков М. Т. Потенциал: сущность и структура / М. Т. Шафиков // Социально-гуманитарные знания, 2002. – № 1. – С. 94–113.
181. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
182. Шилепницький П. І. Управління виробничим потенціалом машинобудування в перехідній економіці : монографія / П. І. Шилепницький. – Чернівці : 2001. – 108 с.
183. Штайльманн К. Новая философия бизнеса. В 3-х томах. – Т. 1. Реформы, революции, трансформации... Размышления делового человека / К. Штайльманн. – Москва-Берлин: МГУ, факультет психологии; Русско-германский Центр психологии и социологии предпринимательства, бизнеса и менеджмента; Московский издательский дом, 1998. – 403 с.
184. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.
185. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
186. Экономическая стратегия фирмы / под. ред. А. П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 589 с.
187. Nelson R. R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge : Harvard University Press, 1982. – 352 p.
188. Pearce D. Wardford. World Without End: Economics, Environment, and Sustainable Development / D. W. Pearce, J. Jeremy. – Oxford : University Press (for The World Bank), 1993.

189. Ващекин Н. П. Устойчивое развитие и открытое общество: путь к сфере разума / Н. П. Ващекин, М. А. Мунтян, А. Д. Урсул [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.abc-globe.com/razv-noosfera.htm>.

190. Привольнев Д. Сбалансированная система показателей: очередная панацея или рабочий инструмент топ-менеджера? / Д. Привольнев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.citcity.ru/bi/news/11351/>.

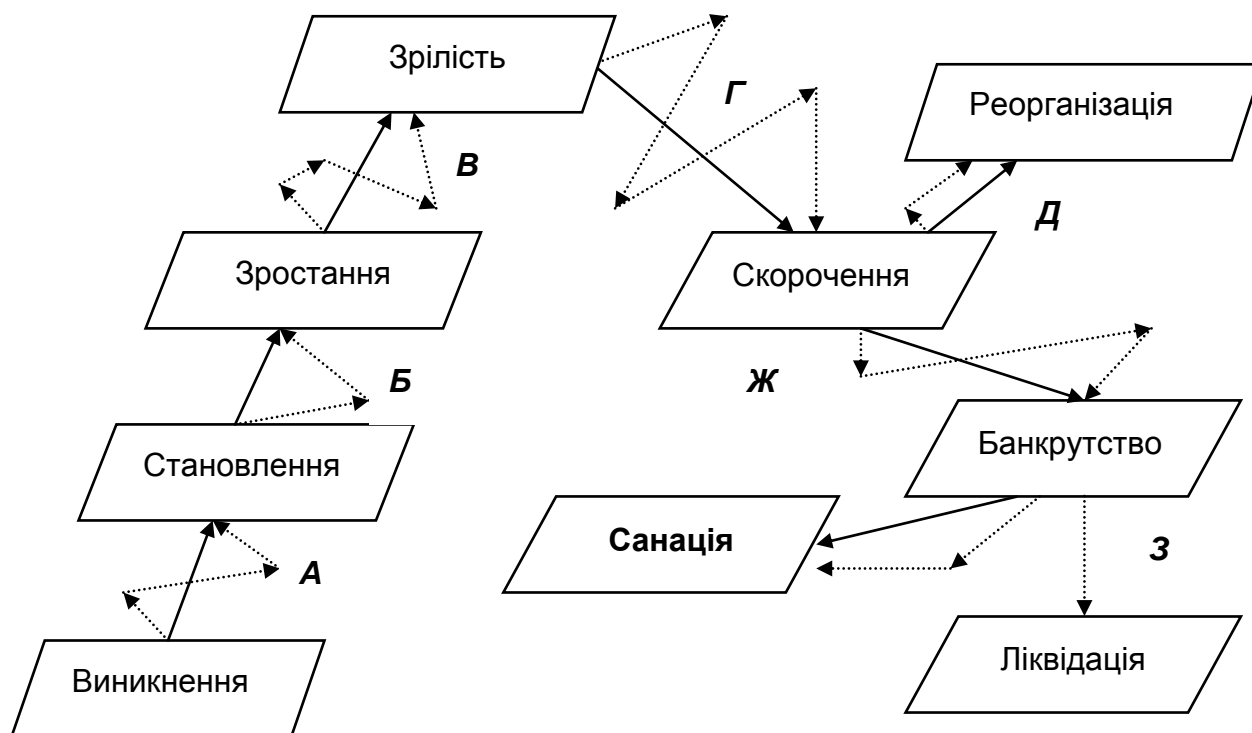
191. Статистична інформація. Промисловість. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

192. Цепляева Е. Внедрение BSC: встраиваем или пристраиваем? Интеграция приложений Balanced Scorecard в информационную систему компании / Е. Цепляева [Электронные ресурсы]. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/controlling/plant_bsc.shtml.

Додатки

Додаток А

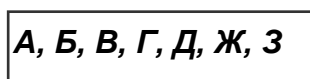
Моделі життєвого циклу підприємств



Примітки:



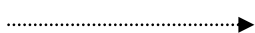
– етапи життєвого циклу підприємства



– кризові ситуації у розвитку підприємства



– оптимальні шляхи подолання кризових ситуацій у розвитку підприємства



– неоптимальні шляхи подолання кризових ситуацій у розвитку підприємства

Рис. А.1. Модель життєвого циклу підприємства за шляхами подолання кризових ситуацій

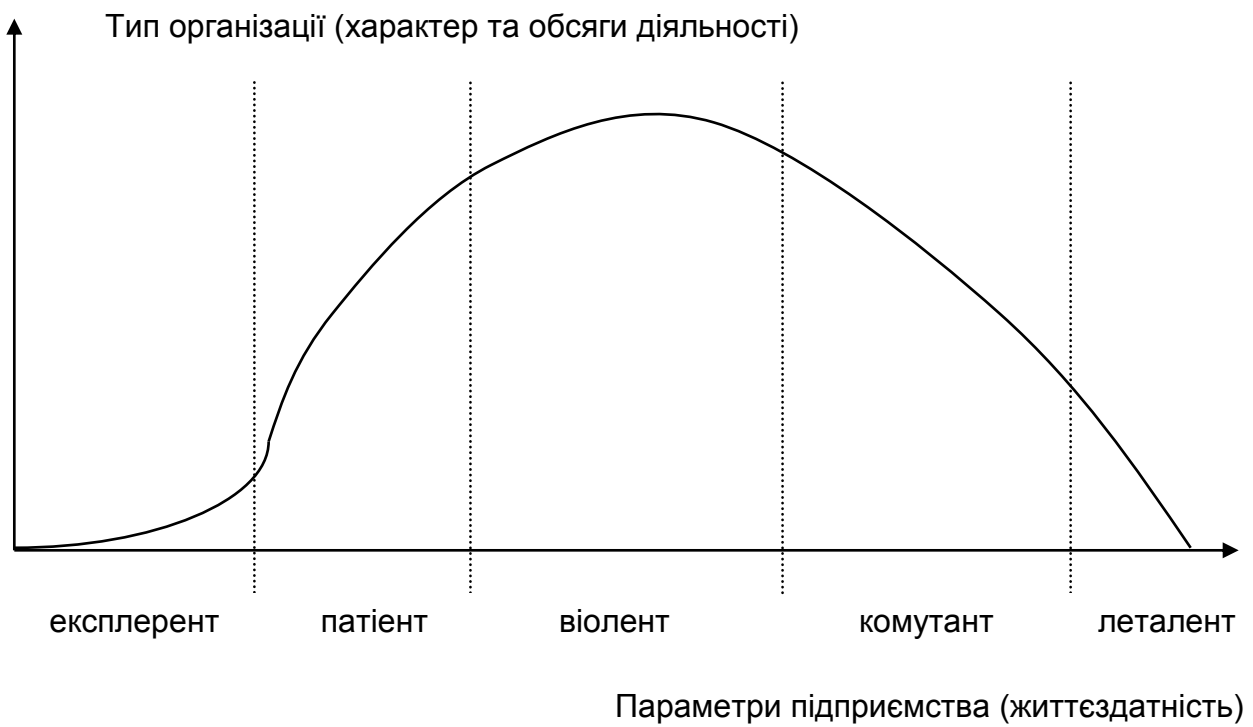


Рис. А.2. Модель життєвого циклу підприємства за конкурентною стратегією розвитку

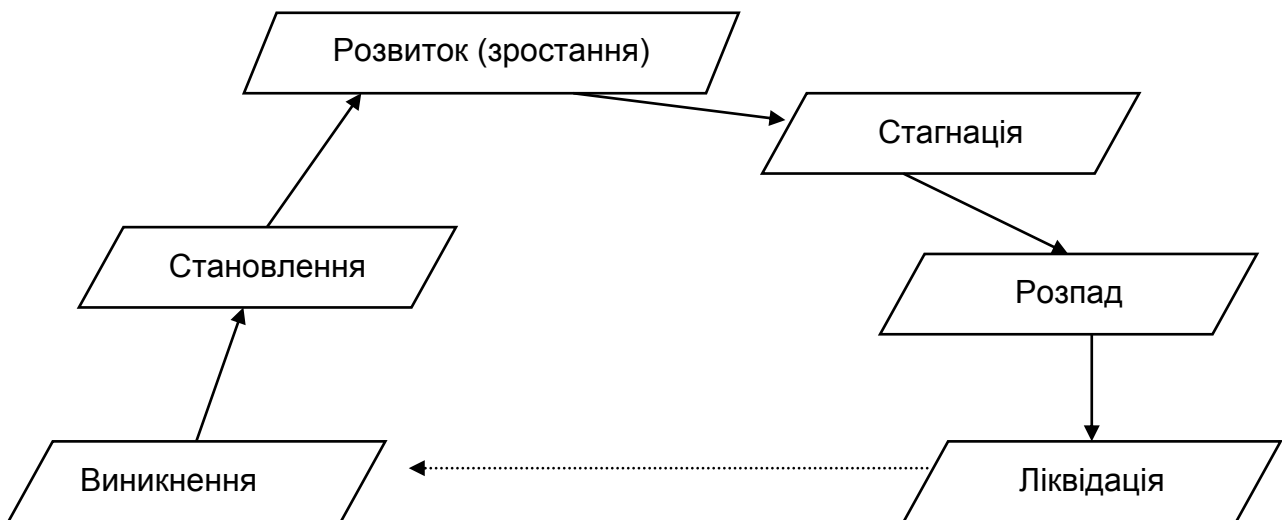
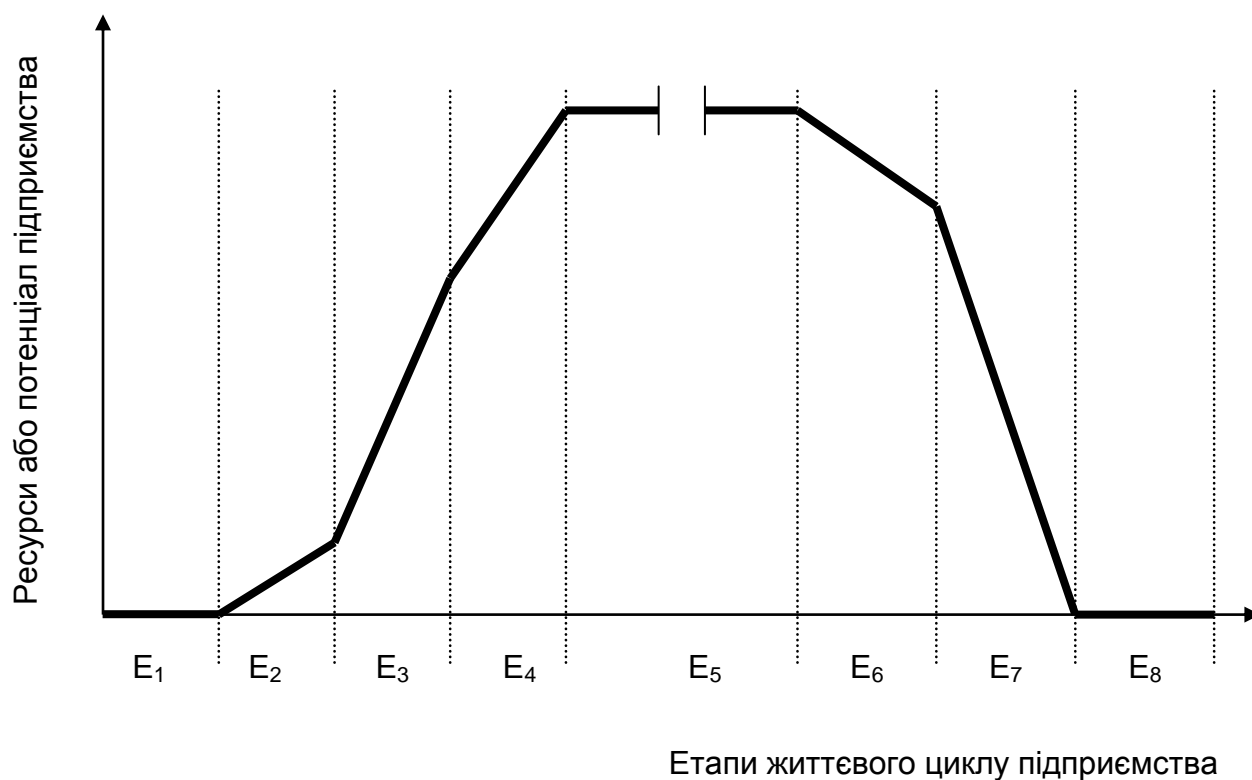


Рис. А.3. Модель життєвого циклу підприємства за стадіями онтогенезу (періодичної послідовності розвитку)



Умовні позначки:

- крива життєвого циклу підприємства;
- E₁ — виникнення підприємства (порог нечутливості);
- E₂ — становлення;
- E₃ — розвиток та зростання;
- E₄ — зрілість;
- E₅ — насичення;
- E₆ — спад;
- E₇ — крах (банкрутство);
- E₈ — ліквідація.

Рис. А.4. Модель життєвого циклу підприємства за ступенями чутливості до умов розвитку

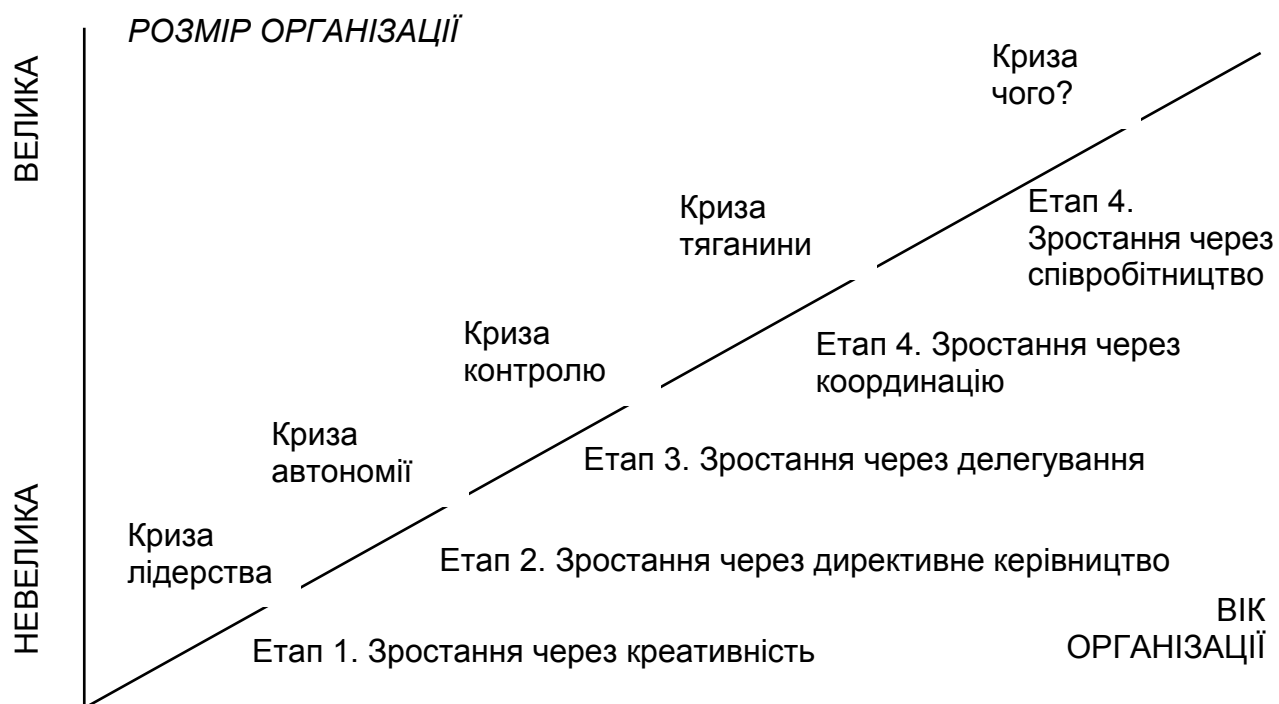


Рис. А.5. Етапи життєвого циклу організації за Л. Грейнером

Таблиця А.1

Характеристика етапів організаційного розвитку за Л. Грейнером

Параметри управління організацією	Етапи організаційного розвитку				
	Зростання через креативність	Зростання через директивне керівництво	Зростання через делегування	Зростання через координацію	Зростання через співробітництво
Пріоритети менеджменту	Виробництво та продаж	Ефективність операцій	Розширення ринку	Консолідація організації	Розширення проблем та інновації
Організаційна структура	Неформальна	Централізована та функціональна	Децентралізована за географічною ознакою	Лінійно-штабна і продуктивні групи	Матрична
Стиль вищого керівництва	Індивідуалістичний і підприєємницький	Директивний	Делегувальний	"Сторожовий пес"	Партиципативний
Система контролю	Ринкові результати	Стандарти і центри витрат	Звіти та центри прибутку	Плани та центри інвестицій	Постановка спільних цілей
Критерій винагородження менеджменту	Участь у власності	Оклади й їх збільшення за заслуги	Індивідуальні бонуси	Участь у прибутках та опціони по акціях	Командні бонуси

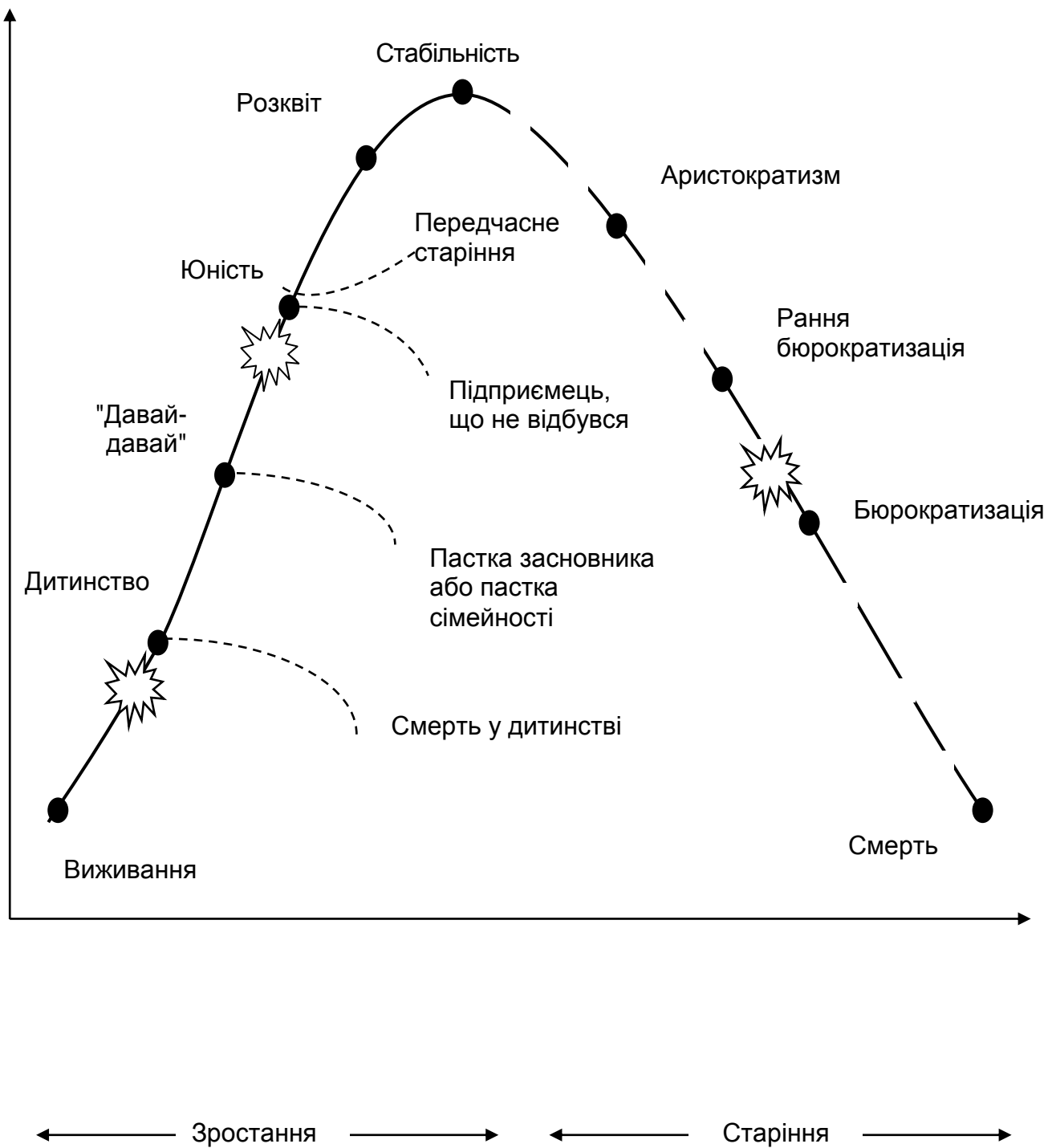


Рис. А.6. Модель життєвого циклу організації за Й. Адізелсом

**Узагальнення теоретичних підходів до визначення змісту поняття
"усталеність розвитку"**

Сутність теоретичних підходів до визначення змісту поняття "усталеність розвитку"	Автор, літературне джерело
Стан динамічного балансу (гомеостазу), тобто безперервного речово-енергетичного оновлення із відносним збереженням основних якісно-кількісних характеристик, що поступово змінюються в еволюційному, історичному й індивідуальному планах аж до переходу в якісно інший стан або фазу дисбалансу, що означає руйнування	Алаєв Е. [7, с. 102]
Не просто середня з усіх характеристик процесу за певний період часу, але і механізм регулювання, який у разі коливання може знов повертати систему в її нормальний стан	Корнаї Я. [129, с. 40]
Безпека, стабільність, здатність до постійного оновлення та вдосконалення	Абалкін Л. [1, с.5]
Надійність економічної конструкції системи, адаптивність і еластичність відтворювального процесу, коли наявні природні варіації попиту та немає різких коливань соціально-економічних процесів	Шубравська О. [184, с. 39]
Тривалість збереження умов для відтворення потенціалу... (соціальної, природно-ресурсної, екологічної, господарської та інших складових) у режимі збалансованості та соціальної орієнтації	Лексін В., Швецов А. [90, с. 27–28]
Здатність підприємства зберігати фінансову стабільність за умови постійної зміни ринкової кон'юнктури шляхом вдосконалення та цілеспрямованого розвитку його виробничо-технологічної й організаційної структури методами логістично-орієнтованого управління	Омельченко А., Колобов А., Єрмаков А. [124]
Стан, за якого ймовірність небажаної зміни яких-небудь якостей самого суб'єкта, параметрів майна, що належить йому, і того, що зачіпає його зовнішнє середовище, є незначною (менше певної межі)	Клейнер Г. [68, с. 78]
Здатність системи зберігати рух наміченою траєкторією, тобто підтримувати намічений режим функціонування	Відеке Б., Іванов Ю. [27, с. 12]
Гомеостазис – незалежність суттєвих параметрів системи від впливу зовнішнього середовища	Мільнер Б., Євенко Л. [98]
Здатність до самопідтримки та саморегуляції, які обумовлені розвитком і вдосконаленням соціальних функцій	Іванова Т., Приходько В. [61, с. 133]
Передбачає інваріантність системи відносно до збурень, що впливають на неї, оборотність виниклих відхилень	Ганопольський М. [32, с. 4]
Автономізація розвитку (внутрішня детермінація), яка відбувається відповідно до створення досконаліших механізмів регуляції, внутрішніх чинників саморуху системи	Ростошинський Є. [138, с. 174–175]
Незмінне, стабільне існування систем	Рац М., Слепцов Б., Копилов Г. [135, с. 21]

**Узагальнення теоретичних підходів до визначення
змісту поняття "розвиток"**

Підхід	Сутність теоретичних підходів до визначення змісту поняття "розвиток"	Автор, літературне джерело
1	2	3
Розвиток як зростання	сукупність трансформацій виробничо-економічної системи, метою яких є забезпечення необхідного зростання або оновлення окремих складових чи всієї системи загалом	Бухалков М. [19, с. 75]
	окремий випадок руху, коли зростає складність, рівень організації системи, зменшується її ентропія	Данілов-Данільян В. [42, с. 123]
	зростання рівня організації підприємства, коли у міру накопичення інформації зменшується невизначеність... повинно здійснюватися так, щоб всі зміни, що відбуваються на підприємстві, дозволяли в динамічних ринкових умовах зберегти та поліпшити рентабельність і стабільність	Турлакова С. [165, с. 239]
Розвиток як прояв та форма подолання суперечностей	система суперечностей; система якісно різнорідних етапів; система поворотних і безповоротних процесів; система поступального та внутрішньо цілісного зростання	Гвішіані Д. [33, с. 6]
	не просто потік безповоротних змін, а передусім система (зв'язок) змін – це діалектичний зв'язок рівнів і сходинок історичного процесу, його мікро- та макроструктури, це зміна конкретно-історичних етапів, включаючи й удосконалення самих внутрішніх механізмів історичного розвитку	Міклин О., Подольський В. [97, с. 43]
	нерівномірний процес, який визначається структурою системи й є детермінованим, тоді як період зміни структури характеризується високою невизначеністю та нестійкістю... послідовність етапів, кожен з яких є життєвим циклом певного структурного стану системи	Глазьєв С. [37, с. 50–51]
	не разові перетворення з метою досягнення "найкращого" (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно та безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною й охопленням криз	Василенко В. [22, с. 101]

1	2	3
Розвиток як форма еволюційних змін	спрямований у майбутнє закономірний послідовний рух, що полягає в еволюційному перетворенні кількісних та якісних властивостей матеріальних і духовних об'єктів у часі	Тюхтін В. та ін. [1]
	безповоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів	Константинов Ф. [173, с. 561]
	сукупність тісно пов'язаних між собою трансформацій кількісних (визначають наявну множину елементів), якісних (комплекс цілісних однорідних властивостей, які однозначно ідентифікують складові системи зокрема та систему загалом і не можуть бути розділені на більш прості ознаки нижчого порядку) та структурних (просторовий розподіл, природа та характер взаємодії та взаємозв'язку елементів) параметрів системи	Кучін Б., Якушева О. [86, с. 4–5]
	багатомірний процес, що є складним комплексом пропорційних змін у технічній, економічній, соціальній, політичній сферах суспільства	Нурєєв Р. [107, с. 3]
	зміна умов існування організації в часі	Коно Т. [72]
	еволюційні зміни або стрибкоподібні переходи від одного стану системи до іншого (оптимального)	Антонов О. [10, с. 32, 36]
	змінність системи, її здатність до розвитку, адаптації, розширення, заміни частин, накопичення інформації... спроможність заміни окремих частин (модулів) системи на нові, які дозволяють не тільки протистояти старінню (повільній, зазвичай небажаній зміні властивостей системи), але і підвищити якість системи в порівнянні з первинним станом	Анфілатов В. [11, с. 64, 74]
	зміна, яка визначається незворотністю й якісними перетвореннями, які призводять до виникнення нового стану	Кузьменко Л. [83, с. 41]
	(керований розвиток підприємства) виділена в складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні й інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних сферах підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного та тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком	Пономаренко В., Пушкар О., Тридід О. [119, с. 10]
	зміна, рух	Ільїн В., Кулагін Ю. [64, с. 120]

1	2	3
	незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості	Смирнов Е. [149, с. 174]
	беззворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу	Коріков І. [75, с. 6]
Розвиток як удосконалення (оптимізація) системи	процес переходу з одного стану в інший, досконаліший	[150, с. 593]
	певний тип змін, що підвищують рівень системної організованості певного об'єкта... керований процес, який здійснюється шляхом самоорганізації активних елементів структури підприємства	Пушкар О., Тридід О., Путятін Ю. [126, с. 11]
	процес досягнення найбільш ефективного функціонування організації	Акулов В., Рудаков М. [6, с. 57]
	процес поліпшення результатів функціонування системи за рахунок її змін	Долятовський В., Долятовська В. [54, с. 245]
	незворотне, спрямоване, закономірне перетворення системи... одночасна наявність трьох зазначених властивостей відрізняє процеси розвитку серед інших змін... в результаті виникає новий якісний стан об'єкта... зміна його складу або структури (виникнення, трансформація або зникнення його елементів та зв'язків)	Лапигін Ю., Лачиніна Т., Лапигін Д. [88, с. 8]
	(організаційний) довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення	Єрохіна О. [57, с. 173]
	перехід від одного якісного стану до іншого	Маслеченков Ю. [94, с. 419]
	просування від простого до більш складного й ефективного	Запасна Л. [60, с. 36]
	закономірна, спрямована якісна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів	Фролов І. та ін. [174, с. 379]
	процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик	Шубравська О. [184, с. 37]
процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури та складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізаційному впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування	Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. [119, с. 62]	

1	2	3
	безповоротна, чітко спрямована та закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів, що призводить до виникнення нової якості	Сурмін Ю. [154, с. 246]
	системна трансформація... цілісні процеси якісного переходу суспільства в новий стан	Штайльманн К. [183, с. 21]
	необоротна, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості, їх універсальна властивість... у результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта – його складу або структури	Сіманков В. С. [146, с. 1109]
Розвиток як форма змін, що приводять до виникнення нового стану системи	процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого	Ожегов С., Шведова Н. [108, с. 643]
	розвиток систем по вертикалі – поява нових багатофункціональних систем або системних функціональних одиниць (СФО), тільки на більш високому рівні; розвиток систем по горизонталі – поява систем, які відрізняються від їх власних СФО за кількістю результату дії, що рівносильно появі нових монофункціональних систем з градуйованим результатом дії	Гайдес М. [31, с. 149]
	рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта	Гапоненко О., Панкрухин О. [4, с. 11]
	процес закономірної якісної зміни... притаманне будь-якій динамічній системі... організація в процесі розвитку прагне до оптимальної самореалізації як цілого, так і складових на основі їх активності та динамічної рівноваги	Акімова Т. [4, с. 172–173]
	перехід від одного якісного стану до іншого	Тронін Ю., Масленченков Ю. [163, с. 297, 303]
	сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силами зовнішнього середовища	Коротков Е. [75, с. 296]
	процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури та складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування	Забродський В., Кизим М. [58]

1	2	3
	не будь-яка зміна в структурі об'єкта, а тільки якісна зміна, пов'язана з перетвореннями у внутрішній побудові об'єкта, у його структурі, що є сукупністю функціонально зв'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей	Шафіров М. [180, с. 453]
	філософська категорія, що виражає процес руху, зміну цілісних систем... до найбільш характерних рис даного процесу відносять: виникнення якісно нового об'єкта (чи його стану), спрямованість, незворотність, закономірність, єдність кількісних і якісних змін, взаємозв'язок прогресу та регресу, суперечливість, спіралевидність форми (циклічність), розгортання в часі	Євгенєва А. [148, с. 65]
	об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі та вгору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду та знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), за яких формуються нові властивості системи	Афанасьєв М., Рогожин В., Рудика В. [13, с. 27]
Розвиток як розширення потенціалу системи	процес формування потенціалу для покращання поточного стану системи... має чітко виражений ймовірнісний та суб'єктивний характер, оскільки в ході розвитку система тільки розширює власні можливості для задоволення бажань і потреб певного кола індивідів	Акофф Р. [5, с. 62–64]
	довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності	Погорєлов Ю. [116, с. 78–79]
	(регіональний) зміцнення потенціалу території з орієнтацією на соціальні пріоритети, що пов'язане зі забезпеченням природно-господарської та структурної збалансованості, створенням нових необхідних ланок, подоланням деструктивності окремих компонентів, стимулюванням внутрішніх та міжрегіональних зв'язків	Стеченко Д. [153, с. 216]

1	2	3
Розвиток як процес досягнення свідомо встановлених цілей	процес, який припускає якісні та кількісні зміни об'єкта розвитку в напрямі, що забезпечує якнайповніше задовільнення власних інтересів, а також вимог, що висувують ззовні	Рапопорт В. [134, с. 17]
	зміна цілей системи, її середовища, конструкції, керівних програм тощо, а також зв'язків між цими параметрами	Вінограй Е. [26, с. 80]
	використання експліцитних й імпліцитних можливостей системи... Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури та переводом його в новий аттрактер функціонування	Раєвнева О. [130, с. 118]
	завжди має спрямованість, яка визначається метою або системою цілей розвитку економічного простору... така спрямованість позитивна – прогрес, ... негативна – регрес або деградація	Моргоєв Б. [101, с. 48]
	має векторну визначеність, спрямованість... характеризується якісними та кількісними змінами... передбачає відповідні цілеспрямовані зусилля з боку суб'єктів розвитку	Бидтаєва Е. [2, с. 112]
	цілеспрямоване поліпшення характеристик або розширення функцій системи	[18, с. 735]
	процес знаходження найкоротшого шляху до чітко позначеної мети	Шумпетер Й. [185, с. 153–154]
Розвиток як процес чергування послідовних детермінованих (протягом стадій визначеності) та випадкових (в точках біфуркації) змін	характеризується нелінійним (стрибкоподібним і переривчастим) процесом наростання складності під час переходу від одного якісного стану до іншого, так само як зміну самих його типів	Рязанов В. [140, с. 357]
	послідовність випадкових зовнішніх поштовхів і флуктуацій, які викликають певну втрату стабільності ... суперечностей між новими та старими модами (рівноважними конфігураціями)	Хакен Г. [176, с. 35]
	модифікація процесів функціонування, за яких більш строго визначена послідовність станів, виражає основну схему змісту усього процесу... зміна станів об'єкта, що розвивається, проте основний зміст процесу складають досить істотні зміни в побудові об'єкта й у формах його життя	Спіцнадель В. [152, с. 135]
	процес переходу, що розгортається в часі, з одного стану в інший, що припускає наявність якісних перетворень в цілому або пов'язаний з привнесенням принципово нових елементів і властивостей (на відміну від вдосконалення)	Виханський О., Наумов О. [28, с. 37]

Класифікаційна система видів розвитку промислового підприємства як відкритої соціально-економічної системи

Ознака класифікації	Види розвитку	Автор, літературне джерело
1	2	3
Вже існуючі у науковій літературі:		
Динаміка (радикальність) змін у соціально-економічній системі підприємства	Рівномірний (еволюційний)	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
		Смірнов С. [149, с. 174]
		Акімова Т. [4, с. 172]
		Свечнікова В. [145, с. 8–10]
		Антонов О. [10, с. 32, 36]
	Нерівномірний (революційний)	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
		Смірнов С. [149, с. 174]
		Акімова Т. [4, с. 172]
		Свечнікова В. [145, с. 8–10]
		Антонов О. [10, с. 32, 36]
Джерело або першо-причина розвитку	Екзогенний	Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
	Ендогенний	
	Екзогенний (несправжній)	Запасна Л. [60, с. 35–36]
	Ендогенний (дійсний)	
	Ініційований організацією	Беляєв І. [15, с. 13–14]
	Саморозвиток	
	Змішаний	
Масштаб і складність об'єкта розвитку	Індивідуальний (окремої істоти)	Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
		Іллічов Л. та ін. [175, с. 382]
		Акімова Т. [4, с. 172]
	Загальний	Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
Іллічов Л. та ін. [175, с. 382]		
Суб'єкт розвитку	Індивідуальний	Беляєв І. [15, с. 13–14]
	Колективний	
Свідомість вибору шляхів і напрямів розвитку	Активний	Акофф Р. [5]
	Пасивний	
Подання суб'єкта розвитку	Прожективний	Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
	Непрожективний	
Кількісна характеристика змін	Прогресивний (прогресія)	Акімова Т. [4, с. 172]
		Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
		Свечнікова В. [145, с. 8–10]

Продовження додатка Д

Продовження табл. Д.1

1	2	3
	Дегресивний (дегресія)	Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
	Пульсаційний (пульсація)	
	Незмінний (незмінність)	
	Регресивний	Свечнікова В. [145, с. 8–10]
	Інерційний	
Кількісна характеристика змін	Прогресивний (прогресія)	Акімова Т. [4, с. 172]
		Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
		Свечнікова В. [145, с. 8–10]
	Дегресивний (дегресія)	Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
	Пульсаційний (пульсація)	
	Незмінний (незмінність)	
	Регресивний	Свечнікова В. [145, с. 8–10]
Інерційний		
Вже існуючі у науковій літературі		
За напрямом змін	Кількісний (аспект)	Афанасьєв М., Рогожин В., Рудика В. [13, с. 27]
		Рапопорт В. [134, с. 17]
		Кучін Б., Якушева О. [86, с. 4–5]
	Структурний (аспект)	Афанасьєв М., Рогожин В., Рудика В. [13, с. 27]
		Кучін Б., Якушева О. [86, с. 4–5]
	Якісний (аспект)	Афанасьєв М., Рогожин В., Рудика В. [13, с. 27]
Рапопорт В. [13, с. 17]		
Кучін Б., Якушева О. [86, с. 4–5]		
Якість змін у соціально-економічній системі	Прогресивний	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
		Смірнов С. [149, с. 174]
	Регресивний	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
		Смірнов С. [149, с. 174]
Природа ключового критерію	Абсолютний	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
	Відносний	
Типу тренду	Лінійний	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
	Нелінійний	
		Рязанов В. [140, с. 357]

1	2	3
Зміст корпоративної стратегії	Адаптивний	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
	Реактивний	
	Випереджувальний (превентивний)	
Складність змін у соціально-економічній системі	Елементний	
	Інтегральний	
	Системний	
Мета змін (цільова орієнтація)	Реактивний	Свечнікова В. [145, с. 8–10]
	Преактивний	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
	Простий	
	Розширений	
Середовище	Внутрішній	Запасна Л. [60, с. 36]
	Зовнішній	
	Загальний	
Час	Ретроспективний (в минулому)	Запасна Л. [60, с. 36]
	Поточний (в поточному періоді)	
	Перспективний (в майбутньому)	
Масштаб змін у соціально-економічній системі	Загально-корпоративний	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
	Внутрішньокорпоративний (локальний)	
Вид потенціалу (зміст)	Виробничий	Запасна Л. [60, с. 36]
	Технічний	Самочкін В. [142, с. 12]
	Технологічний	Запасна Л. [60, с. 36]
	Фінансовий	
	Комунікаційний	
	Інноваційний	
	Маркетинговий	Свечнікова В. [145, с. 8–10]
Вже існуючі у науковій літературі		
Стосунки системи та зовнішнього середовища	Управлінський	Запасна Л. [60, с. 36]
	Мотиваційний	
	Трудовий	
	Організаційний	Свечнікова В. [145, с. 8–10]
	Реакційний	Науменко Є. [104, с. 6]
	Інноваційний	
	Активний	
	Пасивний	
Характер змін	Екстенсивний (еволюційний)	Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
	Інтенсивний (трансформаційний)	

Продовження додатка Д

Продовження табл. Д.1

1	2	3
	Спрямований	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
	Циклічний	
	Спіральний	
Форма розвитку	Прямолінійний	Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
	Драбинно-поступальний	
	Ламаний	
	Хвилеподібний	
	Спіралеподібний	
	Циклічний	Лапигін Ю., Лачиніна Т., Лапигін Д. [88, с. 25]
Рівень впливу на розвиток	Зовнішній (державний, регіональний рівень)	Беляєв І. [15, с. 13–14]
	Внутрішньоорганізаційний (корпоративний)	
Етапність змін	Еволюційний	Науменко Є. [104, с. 6]
		Кучін Б., Якушева О. [86, с. 9–10]
	Епохальний	Науменко Є. [104, с. 6]
	Операційний	
	Циклічний	Кучін Б., Якушева О. [86, с. 9–10]
	Антикризовий	Коротков Е. [75, с. 126]
	Разовий	Беляєв І. [15, с. 13–14]
	Постійний	
Періодичний		
Масштаб наслідків, що викликаються	Макрорівневий	Свечнікова В. [145, с. 8–10]
	Мезорівневий	
	Мікрорівневий	
Рівень невизначеності процесів	Прогнозований (достовірний)	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
	Випадковий	
Комплексність змін (ступінь охопту системи)	Загальноорганізаційний	Свечнікова В. [145, с. 8–10]
	Частковий (за напрямками, підрозділами, співробітниками)	
	Однопроектний	Погорелов Ю. [116, с. 79–80]
	Односферний	
	Багатосферний	
	Холічний	

Продовження додатка Д

Продовження табл. Д.1

1	2	3
Основа змін у соціально-економічній системі	Екстенсивний (кількісний)	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
Вже існуючі у науковій літературі		
Об'єктивність причин	Інтенсивний (якісний)	
	Самостійний	Латфуллін Г. Р., Райченко О. В. [157, с. 348–349]
	Внутрішньоорганізаційний	
Удосконалені (виділені курсивом)		
Новизна (оригінальність змін)	Екстенсивний (збільшення, зростання)	Ілляшенко С. [63, с. 319] Запасна Л. [60, с. 35–36]
	Інтенсивний (виникнення якісно нових форм і проявів)	Запасна Л. [60, с. 35–36]
	Інтенсивний науково-технічний	Ілляшенко С. [63, с. 320]
	Креативний	Свечнікова В. [145, с. 8–10]
	Повторювальний	
	<i>Модернізаційний (удосконалення окремих складових і підсистем)</i>	
	<i>Оновлювальний (призначені для заміни старих продуктів або технологій новими, заснованими на виконанні тих самих функцій)</i>	
	<i>Розширювальний (націлений на більш глибоке проникнення в різні галузі й ринки)</i>	
Тип розвитку	Проліферативний (модифікація кількості вихідних елементів системи)	Урманцев Ю. [170, с. 45–48]
	Функціональний (зміна якості функціонування елементів системи)	
	Структурний (зміна зв'язків між первинними елементами системи)	
	<i>Вертикальний (поява нових багатофункціональних систем або зміна структурної організації системи)</i>	
	<i>Горизонтальний (поява нових монофункціональних систем з градуйованим результатом дії)</i>	
Масштаб об'єкта розвитку	Розвиток малого підприємства	Мартинюк Л. [92 с. 7]
	Розвиток корпорації	Аніскін Ю. [76 с. 11–15]
	<i>Розвиток інтеграційного об'єднання підприємств</i>	
	<i>Розвиток транснаціональної корпорації</i>	
Збалансованість змін	Незбалансований (призводить до порушення економічної рівноваги системи або окремих її елементів)	Хіршман А. [155, с. 152]
	Усталений	

1	2	3
	<i>Збалансований (сприяє збереженню/зміцненню економічної рівноваги системи)</i>	
Інерційність розвитку	Розвиток, залежний від попередніх змін	Коуен Р. [79, с. 18–20]
	<i>Розвиток, незалежний від попередньої трансформації системи</i>	
Сфера прояву змін	Ринковий (розширення кола споживачів, клієнтури)	Запасна Л. [60, с. 35–36]
		Круглов М. [82]
		Красовський Ю. [74]
	Організаційний (індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив)	Забродська Л. [32, с. 42]
		Круглов М. [82]
		Красовський Ю. [74]
<i>Удосконалені</i>		
	Діловий (спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну)	Запасна Л. [60, с. 35–36]
	<i>Соціальний</i>	
	<i>Трудовий</i>	
	<i>Економіко-екологічний</i>	
	<i>Виробничо-технологічний</i>	
Об'єкт змін у соціально-економічній системі	Інноваційний науково-технічний	Ілляшенко С. [63, с. 320]
	Інноваційний	Свечнікова В. [145, с. 8–10]
	Організаційний	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
		Пилипенко А. [115, с. 107–108]
	Техніко-технологічний	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
	Соціальний	
	Економічний	
	<i>Економіко-екологічний</i>	
<i>Інституційний</i>		
Можливість управління змінами	Керований	Богатирьов І. [16, с. 6–7]
		Путятін Ю., Пушкар О., Тридід О. [119, с. 17]
	Спонтанний	Пономаренко В., Пушкар О., Тридід О. [119, с. 10]
		Богатирьов І. [16, с. 6–7]

Закінчення додатка Д

Закінчення табл. Д.1

1	2	3
	Захисний	Умаханов М., Шахпазова Р. [167, с. 21]
	<i>Кооперативно-організаційний (самоорганізація)</i>	
Характер задовільнення потреб	Орієнтований на наявні потреби	Свєчнікова В. [145]
	Формуючий нові потреби	
Територіальна спрямованість	<i>Ринковий</i>	Тарангул Л. [155, с. 36–37] Стеченко Д. [153]
	Регіональний	
	<i>Міжнародний</i>	
	<i>Транснаціональний</i>	
	<i>Глобальний</i>	
Уперше запропоновані		
Тип системи, яка розвивається	<i>Розвиток відкритої системи</i>	
	<i>Розвиток закритої системи</i>	
Форма власності підприємства	<i>Розвиток приватного підприємства</i>	
	<i>Розвиток колективного підприємства</i>	
	<i>Корпоративний розвиток</i>	
	<i>Розвиток державного підприємства</i>	
Типом інновацій, які виступають підґрунтям розвитку	<i>Розвиток через замісні інновації (передбачають повне витіснення застарілих технологій та способів господарювання)</i>	
	<i>Розвиток через включні інновації (включають виконання традиційних операцій, випуск традиційних виробів без заміни новими)</i>	
	<i>Розвиток через поворотні інновації (пов'язані з поверненням до стану, який існував раніше, через дискредитацію нововведень, що стали причинами зміни цього стану)</i>	
	<i>Розвиток через винахідні інновації (нововведення, які засновані на фундаментальних відкриттях і не мають попередників)</i>	
	<i>Розвиток через ретроінновації – відтворюють на новому рівні виробу, способи та інструменти виробництва, які застосовувалися раніше (часто – в інших сферах чи галузях)</i>	
Форма знання, що визначає вибір напрямку розвитку	<i>Експліцитний</i>	
	<i>Імпліцитний</i>	
Характер змін відносин власності	<i>Постприватизаційний</i>	
	<i>Розвиток націоналізованого підприємства</i>	
	<i>Розвиток корпоратизованого підприємства</i>	

**Узагальнення теоретичних підходів до визначення змісту понять
"стратегічне управління підприємством", "стратегічне планування
на підприємстві" та "стратегія підприємства"**

Таблиця Е.1

**Узагальнення теоретичних підходів до визначення змісту поняття
"стратегічне управління підприємством"**

Сутність теоретичних підходів до визначення змісту поняття "стратегічне управління підприємством"	Автор, літературне джерело
1	2
Діяльність, зміст якої полягає у реалізації такої послідовності дій: постановка цілей та завдань організації; забезпечення сукупності взаємовідносин між організацією й її оточенням, які сприяють досягненню поставлених цілей, повністю відповідають внутрішнім можливостям і дозволяють активно сприймати зміни зовнішніх вимог	Ансофф І. [9, с. 239]
Процес визначення й (установлення) зв'язку організації з її оточенням	Шендел Д., Хаттен К. [169]
Єдність, погодженість і внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, які визначають її місце у навколишньому оточенні та забезпечують індивідуальність, можливості щодо мобілізації зусиль і досягнення ринкового успіху	Ендрюс К. [163, с. 70]
Система цілеспрямованих дій компанії, які мають призводити до довгострокового перевищення рівня результативності діяльності компанії над рівнем конкурентів	Гурков І. [41, с. 280]
Набір рішень і дій щодо формулювання та впровадження стратегії для забезпечення підприємства найкращим конкурентним положенням у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей	Дафт Р. [154, с. 240]
Управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення та дозволяють набувати конкурентних переваг, що дозволяє організації вижити та досягти своєї цілі в довгостроковій перспективі	Віханський О. [28, с. 12]
Вибір методу стратегічного розвитку як одна з найважливіших складових формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства	Кемпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. [142, с. 171]

1	2
Послідовність наступних етапів управлінських дій: (1) визначення сфер діяльності та стратегічних установок; (2) постановка стратегічних цілей і шляхів їх досягнення; (3) формулювання завдань управлінським підрозділам для досягнення намічених цілей і результатів діяльності; (4) реалізація стратегічного плану; (5) оцінювання результатів діяльності і зміна стратегічного плану	Томпсон Д., Стрікленд А. [161, с. 13–14]
Процес розроблення та реалізації стратегії підприємства, тобто загального плану укріплення його позицій, задовільнення споживачів і досягнення поставлених цілей	Томпсон Д., Стрікленд А. [161, с. 11]
Набір рішень і дій щодо формулювання та виконанню стратегій	Робінсон Дж. [132]
Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей	Шершньова З., Оборська С. [181, с. 28]

Таблиця Е.2

**Узагальнення теоретичних підходів
визначення змісту поняття
"стратегічне планування на підприємстві"**

Сутність теоретичних підходів до визначення змісту поняття "стратегічне планування на підприємстві"	Автор, літературне джерело
1	2
Одна з основних функцій стратегічного управління; процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації	Круглов М. [82, с. 690]
Набір дій і рішень, які мають бути реалізовані керівництвом підприємства для розроблення специфічних стратегій досягнення організацією поставлених цілей	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Г. [96, с. 256]

1	2
Найважливіший інструмент, що допомагає в прийнятті управлінських рішень; завдання стратегічного планування полягає у такому: забезпечення реалізації необхідних нововведень і змін в організації, оптимізація розподілу всіх видів ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація й організаційне стратегічне передбачення перспектив розвитку	Лоранж П. [169, с. 256]
Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються такі функції: регулярне розроблення та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів до виконання цих планів на основі безперервного контролю й оцінювання змін, що відбуваються ззовні та всередині підприємства	Шершньова З., Оборська С. [181, с. 25]
Процес розроблення тільки довгострокових планів розвитку компанії, які складаються на основі аналізу великого обсягу інформації, ґрунтуються на системах детальних розрахунків і в загальному виді стають документами різного ступеня деталізації	Гурков І. [41, с. 280]
Процес, структура якого на підприємстві складається з восьми основних рівнів: загальні альтернативні стратегії розвитку; локальні цілі управління наявними ресурсами (цілі використання потенціалу), що витікають зі складного сполучення мотивів-стимулів учасників; ситуації, що описують стан ресурсів (потенціалу); ресурси; ситуації, що описують стан зовнішнього оточення; компоненти зовнішнього середовища; цілі впливу підприємства на відповідні компоненти зовнішнього оточення; узагальнені сценарії впливу на компоненти зовнішнього оточення	Пономаренко В. [118, с. 149–152]
Управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства і його потенційними можливостями	Котлер Ф. [78]
Механізм творчої взаємодії та взаємної згоди між персоналом усіх категорій, основа ув'язування їх особистих інтересів із загальними цілями підприємства, а також урахування всіх аспектів діяльності людини в сучасній організації	Алексеева М. [104, с. 105]
Планування полів бізнесу, яке складається з довгострокового планування продуктової програми та відповідного потенціалу на рівні окремих полів бізнесу та підприємства в цілому	Хан Д. [177]
Визначається стратегічним потенціалом і стратегічними ресурсами фірми, склад і параметри яких обумовлюють потреби підприємства у створенні певних стратегій підвищення конкурентоспроможності	Градов О. [186]

**Узагальнення теоретичних підходів
до визначення змісту поняття "стратегія підприємства"**

Сутність теоретичних підходів до визначення змісту поняття "стратегія підприємства"	Автор, літературне джерело
1	2
Комплекс управлінських рішень з розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках	Дойль П. [169, с. 36]
Модель чи план, що поєднує (інтегрує) основні цілі, політику, послідовні дії компанії в єдине ціле	Куїн Д. Б. [169]
Вказівки про те, як перевести компанію звідти, де вона знаходиться зараз, туди, де вона хоче знаходитися	Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. [161, с. 70]
Підприємницька діяльність, якій притаманні азарт і ризик	Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. [161, с. 21]
Установлення головних довгострокових цілей і намірів підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей	Чендлер А. [179, с. 16]
Філософія, якою має керуватися організація; шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно; найважливіший елемент самовизначення підприємства	Шершньова З. Є., Оборська С. В. [181, с. 116]
Цілепокладання, опис засобів досягнення цілей, тобто загальна програма (цілі та правила досягнення цілей), відповідно до якої підприємство діє протягом тривалого періоду	Пономаренко В. С. [118, с. 6]
Генеральна комплексна програма дій, через яку визначаються пріоритетні для підприємства проблеми, його місія, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення	Покропивний С. [83, с. 164]
Сукупність прийнятих підприємством суттєвих зобов'язань, які визначають і уточнюють довгострокові цілі підприємства та передбачувані шляхи досягнення таких цілей	Нельсон Р., Уінтер С. [169, с. 72]
Загальна головна нитка (common thread), що пронизує всю діяльність фірми, товари та ринки; набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності	Ансофф І. [103, с. 68]
Мистецтво чи навичка використання "хитрощів" у політиці, бізнесі	Роберт М. [169, с. 22]

Закінчення додатка Е

Закінчення табл. Е.3

1	2
Довгостроковий напрям розвитку організації, що стосується сфери діяльності організації, засобів і форм її діяльності, системи взаємин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей	Віханський О. С. [28, с. 167]
Розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення компанією конкретних намічених цілей	Герчікова І. [36, с. 110]
Набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї чи іншої системи	Градов О. [186, с. 115]
Узагальнювальна модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	Карлофф Б. [169, с. 148]
Детальний всебічний комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей	Мескон М., Хедоурі М., Альберт Ф. [96, с. 257]
Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задовільнення споживачів і досягнення поставлених цілей	Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. [105, с. 28]
План досягнення цілей організації	Стівенсон В. Дж. [191, с. 68]
Специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [161, с. 70]
Засіб досягнення бажаних результатів	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [161, с. 70]
План управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій, задовільнення потреб і досягнення визначених цілей	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [161, с. 11]
Дії та підходи управлінського персоналу до досягнення встановлених показників діяльності	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [161, с. 19]
Комбінація запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [161, с. 20]
"Блеф" чи "хитрий маневр", що визначає їх як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі	Шершньова З. Є., Оборська С. В. [181, с. 117]
Загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей підприємства	Кінг У., Кліланд Д. [69, с. 34]

Узагальнення теоретичних підходів щодо визначення складу основних управлінських функцій

Автор (джерело)	Прогнозування	Планування	Аналіз	Організація	Мотивація	Облік	Контроль	Регулювання	Координація
Бондар Н. П., Васюхін О. В. [19, с. 24]	+	+	+	+	+	+	-	+	+
Вінограй Е. Г. [26, с. 183]	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Глухов В. В. [38, с. 16]	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ковальов О. П. [72, с. 310]	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Беляев О. О., Коротков Е. М. [14, с. 81]	-	+	+	+	+	-	+	+	+
Круглов М. І. [82, с. 661]	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Лапуста М. Г. [87, с. 560]	-	+	-	+	+	-	+	-	+
Путятін Ю. О., Пушкар О. І., Тридід О. М. [126, с. 123–124]	+	+	+	+	-	+	+	+	-
Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [96, с. 72]	-	+	-	+	+	-	+	-	-
Райзберг Б. А., Фатхутдінов Р. А. [132, с. 180–201]	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Разом	7	10	8	10	9	7	9	8	8



178

Рис. И.1. Структура організаційно-економічного механізму управління усталеним розвитком промислового підприємства

Оцінка динаміки інноваційної активності в Україні

Таблиця К.1

Інноваційна активність і джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України у 2000 – 2011 рр.

179

Показники	Значення показника, за роками											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	18,0	16,5	18,0	15,1	13,7	11,9	11,2	14,2	13,0	12,8	13,8	16,2
Питома вага підприємств, що упроваджували інновації, %	14,8	14,3	14,6	11,5	10,0	8,2	10,0	11,5	10,8	10,7	11,5	12,8
Загальна сума витрат, млн грн, у тому числі за напрямками:	1 760,1	1 979,4	3 018,3	3 059,8	4 534,6	5 751,6	6 160,0	10 850,9	11 994,2	7 949,9	8 045,5	14 333,9
дослідження та розроблення	266,2	171,4	270,1	312,9	445,3	612,3	992,9	986,5	1 243,6	846,7	996,4	1 079,9
придбання нових технологій	72,8	125,0	149,7	95,9	143,5	243,4	159,5	328,4	421,8	115,9	141,6	324,7
підготовка виробництва для впровадження інновацій	163,9	183,8	325,2	527,3	808,5	991,7	954,7	н/в ¹	н/в	н/в	н/в	н/в

Продовження додатка К

Закінчення табл. К.1

180

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
придбання машин та обладнання, пов'язане з упровадженням інновацій	1 074,5	1 249,4	1 865,6	1 873,7	2 717,5	3 149,6	3 489,2	7 471,1	7 664,8	4 974,7	5 051,7	10 489,1
інші витрати	182,7	249,8	407,7	250,0	419,8	754,6	563,7	2064,9	2664,0	2012,6	1855,8	2440,2
Загальна сума витрат на впровадження технологічних інновацій, млн грн, у тому числі за рахунок коштів:	1 757,1	1 971,4	3 013,8	3 059,8	4 534,6	5 751,6	6 160,0	10 850,9	11 994,2	7 949,9	8 045,5	14 333,9
власних	1 399,3	1 654,0	2 141,8	2 148,4	3 501,5	5 045,4	5 211,4	7 999,6	7 264,0	5 169,4	4 775,2	7 585,6
державного бюджету	7,7	55,8	45,5	93,0	63,4	28,1	114,4	144,8	336,9	127,0	87,0	149,2
іноземних інвесторів	133,1	58,5	264,1	130,0	112,4	157,9	176,2	321,8	115,4	1512,9	2411,4	56,9
інші джерела	217,0	203,1	562,4	688,4	857,3	520,2	658,0	2 384,7	4 277,9	1 140,6	771,9	6 542,2

**Структура джерел фінансування інноваційної діяльності
підприємств України у 2000 – 2011 рр.**

Показники	Питома вага витрат у загальній сумі, по роках, %											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Загальна сума витрат, млн грн, у тому числі за напрямками:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
дослідження та розроблення	15,12	8,66	8,95	10,23	9,82	10,65	16,12	9,09	10,37	10,65	12,38	7,53
придбання нових технологій	4,14	6,32	4,96	3,13	3,16	4,23	2,59	3,03	3,52	1,46	1,76	2,27
підготовка виробництва для впровадження інновацій	9,31	9,29	10,77	17,23	17,83	17,24	15,50					
придбання машин та обладнання, пов'язане з упровадженням інновацій	61,05	63,12	61,81	61,24	59,93	54,76	56,64	68,85	63,90	62,58	62,79	73,18
інші витрати	10,38	12,62	13,51	8,17	9,26	13,12	9,15	19,03	22,21	25,32	23,07	17,02

Закінчення додатка К

Закінчення табл. К.2

182

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Загальна сума витрат на впровадження технологічних інновацій, млн грн, у тому числі за рахунок коштів:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
власних	79,64	83,90	71,07	70,21	77,22	87,72	84,60	73,72	60,56	65,02	59,35	52,92
державного бюджету	0,44	2,83	1,51	3,04	1,40	0,49	1,86	1,33	2,81	1,60	1,08	1,04
іноземних інвесторів	7,57	2,97	8,76	4,25	2,48	2,75	2,86	2,97	0,96	19,03	29,97	0,40
інші джерела	12,35	10,30	18,66	22,50	18,91	9,04	10,68	21,98	35,67	14,35	9,59	45,64

Теоретико-методичні засади організації забезпечення та комплексного оцінювання сприйнятливості підприємства до провадження інноваційних змін в процесі усталеного розвитку

Робота новаційної групи

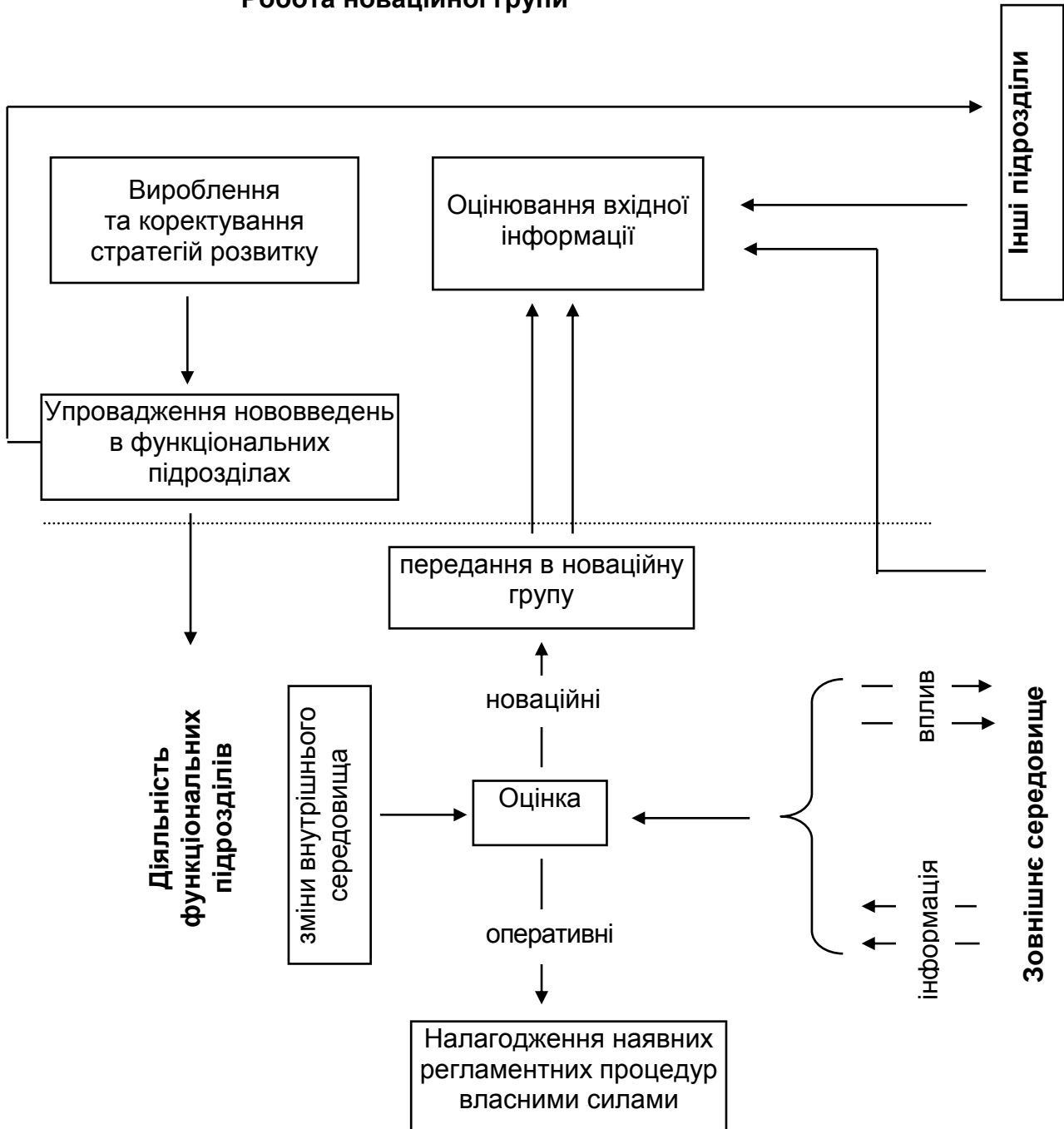


Рис. Л.1. Організація діяльності новаційної групи у проектно-матричній структурі управління розвитком підприємства

Класифікація підприємств інноваційної сфери

Ознаки	Класи				
Вид спеціалізації	Організації, що базуються на певних видах спеціалізації				
	продуктовій	ресурсній	науково-технологічній (процесний)		
Вид наукової продукції	Організації, що спеціалізуються на певних видах наукової продукції				
	фундаментальні дослідження (ФД)	прикладні дослідження, НДР (ПД)	дослідно-конструкторські розробки (ДКР)	дослідні зразки	дослідні партії, серії
Вид об'єктів, які вдосконалюються	Організації, що спеціалізуються на НДДКР, спрямовані на вдосконалення				
	виробів	матеріалів	технологій	форм організації й управління	інших об'єктів
Вид діяльності	Організації, що виконують:				
	НДДКР		функції обслуговування науки, у т. ч. за видами		
	наукові дослідження та розробки (теоретичні, пошукові)	виробниче проектування	технологічне оснащення та організація виробництва інноваційної продукції	випуск інноваційної продукції	маркетинг інноваційної продукції
Характер галузі знань	Організації у сфері наук				
	природничих	технічних	суспільних	гуманітарних	
Ступінь охоплення стадій інноваційного циклу	Організації, що охоплюють				
	одну стадію		дві та більше стадій		
	1) ФД; 2) ПД; 3) ДКР; 4) Освоєння (ОС)		1) ФД – ПД; 2) ПД-ДКР; 3) ФД-ПД-ДКР; 4) ФД-ПД-ДКР-ОС		
Принцип створення	Організації				
	постійні		тимчасові		

Фактори та показники оцінки науково-інноваційного потенціалу
(узагальнено за [24])

Складова	Фактори	Показники
1	2	3
Ресурсна	Кадрові	Частина інженерно-технічних працівників і дослідників у загальній обліковій чисельності працівників підприємства
		Частина працівників з науковим ступенем
		Середній вік інженерно-технічних працівників і дослідників
		Плинність працівників інноваційної сфери
		Рівень кваліфікації та досвід працівників, залучених до інноваційного процесу
		Рівень підвищення кваліфікації працівників інноваційної сфери
		Рівень креативності працівників (інтенсивність генерування результативних інноваційних ідей)
	Виробничо-технологічні	Частина щорічного відновлення продукції
		Частина нової експортної продукції в загальному обсязі товарної продукції (ТП)
		Частина продукції, удосконаленої протягом трьох останніх років у загальному обсязі виробленої ТП
		Питома вага сертифікованої продукції в загальному обсязі виробленої ТП
		Частина впроваджених нових і суттєво удосконалених технологічних процесів у загальній їх кількості
		Рівень оснащення підрозділів підприємства технологічним устаткуванням, приладами, оргтехнікою
		Коефіцієнт щорічного відновлення техніки
	Науково-технічні	Річний приріст кількості наукових публікацій на одного працівника
		Фонд нагромадження об'єктів промислової й інтелектуальної власності
		Частина об'єктів промислової й інтелектуальної власності, що мають правовий захист, у загальній їх чисельності
		Питома вага поданих заявок на патенти в загальній кількості об'єктів промислової й інтелектуальної власності
		Частина придбаних (отриманих) в інших підприємств прав на патенти, ліцензій на використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків у загальному фонді об'єктів промислової й інтелектуальної власності
		Ступінь задовільнення потреб науково-технічних фахівців у необхідній інформації
		Ступінь відповідності наявних інформаційних фондів інноваційним завданням підприємства

1	2	3
	Фінансово-економічні	Залучення нових джерел фінансових ресурсів на виконання інноваційних завдань Ступінь забезпеченості інноваційного розвитку підприємства фінансовими ресурсами Рівень використання залучених і власних ресурсів для виконання інноваційних завдань Частина інноваційних витрат у загальному обсязі витрат Питома вага нижчеподаних витрат у загальному обсязі витрат: на виконання науково-дослідних та експериментальних робіт на придбання результатів науково-дослідних і експериментальних робіт на придбання результатів розробок технологій на придбання засобів виробництва, устаткування на маркетинг і рекламу пов'язаних з охороною прав на об'єкти промислової власності Річний приріст інноваційних витрат підприємства
Процедурна	Мотиваційний механізм	Адекватність системи морального стимулювання працівників інноваційним завданням підприємства Адекватність системи матеріального стимулювання працівників інноваційним завданням підприємства Рівень відповідності винагороди працівників результатам інноваційної діяльності, до якого вони залучені Рівень використання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання
	Культура	Рівень сприяння впровадженню нових підходів і технологій з управління організацією Наявність механізму поширення ідей, рівень відкритості Ступінь використання відкритих групових процесів генерування інноваційних ідей, застосування до працівників інноваційних підрозділів "мозкових штурмів" Ступінь усвідомлення працівниками організації інновацій як головних цінностей Ступінь відповідності регламенту організації її інноваційним завданням
	Організація та управління	Ступінь відповідності структури організації її інноваційним завданням Ступінь відповідності методів управління інноваційним завданням Ступінь спрямованості стратегічних завдань на інноваційний розвиток Ступінь використання децентралізованих (професійно-суспільних) структур з прийняття рішень

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Розвиток промислового підприємства	5
1.1. Процес розвитку промислового підприємства.....	5
1.2. Управління розвитком в сучасних умовах господарювання	28
Розділ 2. Оцінка перспектив розвитку підприємства.....	60
2.1. Внутрішні та зовнішні фактори розвитку підприємств.....	60
2.2. Система збалансованих показників оцінки ефективності функціонування та розвитку підприємств.....	80
Розділ 3. Планування та оцінка розвитку підприємства	92
3.1. Стратегічне планування розвитку підприємства	92
3.2. Оцінка сприйнятливості підприємства до інноваційних змін у процесі розвитку.....	121
Висновки.....	134
Використана література	136
Додатки.....	153

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Тімонін Олександр Михайлович
Діхтяренко Костянтин Вікторович

ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Монографія

Відповідальний за видання *В. О. Коюда*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *Н. І. Ганцевич*

План 2016 р. Поз. № 7-НВ.

Підп. до друку 18.11.2016 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум. друк. арк. 11,75. Обл.-вид. арк. 14,69. Тираж 500 пр. Зам. № 243.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру

ДК № 4853 від 20.02.2015 р.