

ЛІТЕРАТУРА

1. Маркс К. Зароботна плата, цена и прибыль // Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. – 2-е изд. – М. : Изд-во АН СССР. – Т. 16. – 768 с.
2. Маркс К. Сочинения : в 23 т. Т. 1 : Маркс К. Капитал / Маркс К., Энгельс Ф. – 2-е изд. – М. : Изд-во АН СССР. – 756 с.
3. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда. Избранные произведения. – М. : Изд-во АН СССР, 1964. – Т. 3. – 733 с.
4. Патрушев В. Д. Интенсивность труда при социализме / Патрушев В. Д. – М. : Экономиздат, 1963. – 239 с.
5. Водомеров Н. Факторы роста производительности труда / Водомеров Н. – Рига : Лиесма, 1967. – 121 с.
6. Костин Л. А. Производительность труда и технический прогресс / Костин Л. А. – М. : Экономика, 1974. – 255 с.
7. Роль финансов и кредита в повышении производительности труда / Грязнова А. Г., Атлас М. С., Моляков Д. С. [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 224 с.
8. Френкель А. А. Многофакторные корреляционные модели производительности труда / Френкель А. А. – М. : Экономика, 1986. – 389 с.
9. Френкель А. А. Прогнозирование производительности труда: методы и модели / Френкель А. А. – М. : Экономика, 1989. – 214 с.
10. Райская Н. Н. Некоторые вопросы совершенствования экономического анализа в условиях проведения хозяйственной реформы с помощью статистических методов / Райская Н. Н., Френкель А. А., Молостов В. С // Некоторые проблемы теории статистики и статистических исследований : сб. тр. МЭСИ. – М. : МЭСИ, 1971. – Ч. I. – 160 с.

УДК 658.15

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

С. М. Клименко

Докорінні економічні перетворення, які відбуваються в Україні призвели до значного посилення впливу невизначеності зовнішнього середовища на кінцеві результати діяльності підприємства. В умовах невизначеності стрімко набуває чинності проблема управління розвитком промислових підприємств, їх можливостей швидко реагувати на загрози зовнішнього середовища.

Ґрунтуючись на цих аспектах сучасних економічних відносин, можна стверджувати, що створення методології розробки систем управління розвитком підприємств і оцінювання її результативності з урахуванням ризику здобуває особливого значення, як з теоретичного, так і з практичного поглядів. Практика свідчить, що стратегічні зміни, які заплановані в більшості випадків не виправдовують очіку-

вань. У багатьох випадках це пов'язано з недостатнім рівнем розробки та організації процесу управління розвитком підприємства.

Основні питання управління розвитком компаній якнайповніше висвітлені в працях Е. Домара, Ф. Котлера, Р. Лукаса, Д. Медоуза, Дж. Ст. Милля, Д. Морриса, М. Портера, П. Ромера, Р. Солоу, Р. Ф. Харрода, Д. Хэя, Й. Шумпетера.

Аналіз результатів функціонування промислових підприємств показав, що однією з причин їх кризового стану є неефективне управління. Відсутній адекватний механізм стратегічного управління, який за допомогою оцінювання складових процесу сталого розвитку, вибору альтернативних варіантів, проектування та впровадження методів та інструментів впливу на економічні суб'єкти в

значній мірі забезпечить без кризове, стабільне функціонування підприємств незалежно від різноманітних видів загроз. Отже, розробка цього механізму, без сумніву, перспективна, актуальна та потребує ретельного наукового дослідження

На думку авторів, основними проблемами функціонування ефективної системи управління розвитком є відсутність узгодженої системи елементів процесу стратегічного управління, націленої на оптимальне використання існуючих ресурсів і ціленаправлених змін в організації; методики оцінки й аналізу потенціалу розвитку підприємств, які включають розробку та визначення часткових показників з урахуванням обґрунтованих критеріальних (порогових) і критичних значень проміжних критеріїв та кінцевих результатів, а також встановлення оптимального співвідношення між величинами використаних ресурсів і отриманої від них результативності. Узагальнивши результати наукових праць, зазначимо, що більшість існуючих методик ґрунтуються на принципах порівняння розрахованих значень коефіцієнтів із установленими нормативами, які визначили науковці і які підтверджує практика, не враховують особливості функціонування вітчизняних підприємств. Загальновідомим є той факт, що якість сформованої системи показників для проведення

оцінювання різних аспектів функціонування економічних агентів визначає безпосередньо якість управлінських рішень. Зважаючи на це, перелік показників має об'єктивно та всебічно віддзеркалювати процеси, що відбуваються не тільки у внутрішньому середовищі суб'єктів господарювання, а й урахувати зміни та вплив їх зовнішнього оточення. Серед множинності показників мають бути виділені особливі елементи (драйвери), на які менеджмент підприємства може впливати відповідно до поставленої проблеми. Показник ефективності розвитку, таким чином, можна представити як функцію двох змінних: коефіцієнт корисного ефекту від змін і коефіцієнт використання ресурсів. Показник ефективності сталого розвитку знаходиться в прямій залежності від коефіцієнта корисного ефекту й обернено пропорційний коефіцієнта використання ресурсів.

Стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі представлені у табл. 1. Якщо в класифікації конкурентних стратегій за основу покладено аспект досягнення конкурентних переваг на ринку (збільшення обсягів виробництва або асортименту для більш повного задоволення потреб споживачів), то стратегії розвитку в бізнес-середовищі об'єднані в окремі типи за аспектом взаємозв'язків із різними суб'єктами зовнішнього середовища – за інституціональним аспектом.

Таблиця 1

Типологія стратегій розвитку в бізнес-середовищі

Стратегія	Сутність
Інтефакційне зростання	
Пряма інтефакція	Придбання у власність або отримання контролю над каналами розповсюдження продукції
Обернена інтефакція	Придбання у власність або отримання контролю над постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих
Горизонтальна інтефакція	Придбання у власність або участь в управлінні компаніями-конкурентами
Диверсифікаційне зростання	
Концентрична диверсифікація	Організація нових виробництв, діяльність яких співпадає з основним профілем компанії
Конгломеративна диверсифікація	Організація нових виробництв, діяльність яких не співпадає з основним профілем компанії
Горизонтальна диверсифікація	Організація випуску нової непрофільної продукції але для традиційних споживачів
Розвиток на основі функціональної кооперації	
Пряма контрактація	Тимчасова передача на контрактній основі стороннім організаціям або спеціалістам виконання окремих функцій маркетингу на підприємстві

Продовж. табл. 1

Стратегія	Сутність
Пряма контракція	Тимчасова передача на контрактній основі стороннім організаціям або спеціалістам виконання окремих функцій маркетингу на підприємстві
Обернена контракція	Тимчасова передача на контрактній основі стороннім організаціям або спеціалістам виконання окремих виробничих і обслуговуючих функцій
Спільне виробництво	Об'єднання з іншим підприємством задля виконання виробничих і обслуговуючих функцій

В основу концепції механізму стратегічного управління розвитком підприємства авторами було запропоновано сім основних принципів:

- забезпечення економічної безпеки;
- відповідність типів змін, які проводяться на підприємстві змінам зовнішнього середовища;
- відповідність вольової влади вищого керівництва організаційній структурі управління та горизонтальним зв'язкам;
- забезпечення об'єктивних стратегічних рекомендацій відповідними керівниками;
- узгодження всіх процесів на підприємстві;
- безперервного навчання;
- застосування методів психологічного управління при організації процесу управління змінами на підприємстві.

Алгоритм проектування сталого розвитку на підприємстві складається з таких етапів:

Етап 1. Складання програми організаційних змін:

- аналіз інформації;
- виявлення та класифікація основних проблем;
- створення чіткого плану майбутнього з визначенням критеріїв і показників;
- перелік дій, необхідних для реалізації стратегії зростання;
- вибір стратегії та методів здійснення змін;
- оцінка змін;
- сценарна оцінка змін і вибір альтернатив розвитку;
- оцінка чинників ризику;
- складання програми організаційних змін на підприємстві.

Етап 2. Розробка програми нейтралізації опору змінам:

- опис вимог до поведінкових змін;
- аналіз потенціального прогресивного потенціалу трудового колективу;

- дослідження ступеня та видів опору змінам, які плануються;
 - розробка дій щодо нейтралізації опору змінам на підприємстві;
 - оцінка витрат на програму нейтралізації.
- Етап 3. Підготовка ресурсного забезпечення процесу управління змінами:

- створення системи підтримки змін на підприємстві;
- складання плану забезпечення ресурсами процесу змін.

Етап 4. Створення системи контролю за процесом змін:

- визначення показників для контролю за ефективністю процесу змін;
- визначення форм звітності та внутрішніх перевірок ефективності впровадження змін;
- розробка механізмів корегування процесу змін;
- розробка процедури признання програми змін завершеною.

Механізм стратегічного управління розвитком підприємства є самостійним і затребуваним інструментом управління. Він відіграє важливу роль у побудові системи управління на підприємстві, який виконує такі функції:

- створення цільових пріоритетів розвитку;
- визначення законів управління розвитком;
- опис принципів управління розвитком;
- упровадження процесу проектування сталого розвитку;
- виконання процедури діагностики сукупного потенціалу розвитку;
- розгляд альтернативних стратегій розвитку та обґрунтування найбільш ефективної з них;
- формування методики та впровадження стратегії розвитку;
- визначення ефективності змін, які проводяться на підприємстві.

Таблиця 2

Аналіз термінологічних особливостей організаційного розвитку

Ознаки	Засоби	Ціль	Автори
Роботу здійснює вище керівництво	Зміни процесів, які плануються та здійснюються в організації із застосуванням наукових розробок	Підвищення ефективності та життєздатності організацій	Р. Бекхард [1]
Стратегія втручання	Групові процеси й орієнтація на культуру організації в цілому	Здійснення планових змін	П. Роуландсон [2]
Довгострокова програма втручання в соціальні процеси організації	Принципи та практичні підходи поведінкових наук, які орієнтуються на зміну установок і поведінки персоналу	Сприяння підвищенню ефективності організації	С. Боумен і Д. Еш [3]
Реакція на зміни, комплексна освітня стратегія	Перегляд уподобань, відносин, норм, цінностей і структури організації	Краща адаптація до нових технологій, ринків; можливість творчо генерувати форму змін	У. Беніне [4]
Безперервні зусилля щодо застосування знань поведінкових наук	Рефлексія та методи самоаналізу	Поліпшення функціонування системи	Р. Шмук і М. Майлс [5]
Процес змін організаційної культури, який планується	Застосування технологій, досліджень і теорії поведінкових наук	Збільшення організаційної ефективності та індивідуальний розвиток	У. Бурк [6]
Організаційний процес, який спрямовано на розуміння та поліпшення будь-яких самостійних процесів в організації	Зміни процесів, що плануються та перебігають в організації	«Процес для поліпшення процесів»	П. Вейл [7]
Набір науково обґрунтованих теорій, цінностей, стратегій і технік, які націлені на проведення спланованих змін роботи організації	Зміна та перебудова членами організації робочої поведінки	Досягнення індивідуального розвитку та поліпшення організаційної поведінки	Д. Поррас і П. Робертсон [8]

За результатами проведених досліджень можна констатувати, що механізм управління розвитком підприємства, по-перше, являє собою наукову концепцію управління процесом перетворення підприємства у напрямку, який визначає його стратегія, метою якої є забезпечення економічної безпеки, а по-друге, є сукупністю практичних організаційно-економічних засобів впливу суб'єкта управління на об'єкт, який управляється з метою досягнення бажаного стану за рахунок якісного оцінювання складових процесу проектування сталого розвитку та його результативності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : [пер. с англ.] / Д. Аакер. – С.Пб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Beckhard R. A model for the executive / R. Beckhard // Management of transformational change. – 1989. – № 2. – P. 12–14.
3. Rowlandson P. The oddity of OD / P. Rowlandson // Management Today. – 1984. – November. – P. 91.
4. Bowman C. Strategic Management / C. Bowman, D. Asch // Macmillan. – 1987. – № 3. – P. 80.
5. Bennis W. G. Organisation Development: It's Nature, Origins, and Prospects Reading / W. G. Bennis. – MA : Addison-Wesley. – 1969. – 463 p.
6. Miles R. E. Theories of Management: Implications for Organization Behaviour and Development / R. E. Miles. – New York : McGraw-Hill. – 1975. – 458 p.
7. Burke W. W. Management and Organizational Development / W. W. Burke, W. H. Schmidt // Personnel Administration. – 1971. – № 3. – P. 45.
8. Вейл П. Искусство менеджмента / Вейл П. – М. : Юрист, 1994. – 349 с.
9. Porras J. I. Organization development and transformation / J. I. Porras, R. C. Silvers // Annual Review of Psychology. – 1991. – № 42. – P. 51–78.