

УДК 005.412:334.716(045)

Русінова О.С.  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Приватного вищого навчального закладу  
«Європейський університет»

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### CONCEPTUAL PROVISIONS FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті запропоновано концептуальний підхід до управління забезпеченням розвитку промислового підприємства. Основу розробленої концепції складають дивергентно-конвергентний та ситуаційний підходи, які створюють механізм управління. Як складові елементи механізму управління запропоновані відповідні методи та моделі, що обумовлюють підвищення ефективності управління забезпеченням розвитку промислового підприємства. У роботі наведено авторську інфологічну схему концепції управління забезпеченням розвитку промислового підприємства.

**Ключові слова:** концепція, модель, цілі, забезпечення, розвиток, підприємство, ресурси.

#### АННОТАЦІЯ

В статье предложен концептуальный подход к управлению обеспечением развития промышленного предприятия. Основу разработанной концепции составляют дивергентно-конвергентный и ситуационный подходы, которые создают механизм управления. Как составляющие элементы механизма управления предложены соответствующие методы и модели, обуславливающие повышение эффективности управления обеспечением развития промышленного предприятия. В работе приведена авторская инфологическая схема концепции управления обеспечением развития промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** концепция, модель, цели, обеспечение, развитие, предприятие, ресурсы.

#### ANNOTATION

The article proposes a conceptual approach to the management of the development of the industrial enterprise, the basis of which is the divergent-convergent approach and situational, which create a management mechanism; the constituent elements are the corresponding methods and models, which determine the increase of the management effectiveness of the development of the industrial enterprise. The author's information-logical scheme of the concept of management of development of industrial enterprise development is presented in the work.

**Key words:** concept, model, goals, provision, development, enterprise, resources.

**Постановка проблеми.** Розробка концептуальних положень управління забезпеченням розвитку промислових підприємств необхідна з системної точки зору, адже тільки за умови існування єдиного взаємозв'язаного механізму управління може бути здійснено досягнення стратегічних цілей розвитку. Погоджуючись з думкою, що наведено в роботі [1], відзначимо, що підприємства як економічні суб'єкти господарювання мають в повному обсязі використовувати власні ресурси та мобілізувати прогресивні ресурси, які в кінцевому результаті забезпечать досягнення ефекту економічного, соціального,

екологічного, інноваційного. Мати достатні ресурси для підприємства означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості і певні умови для свого розвитку й нормального функціонування відповідно до поставлених цілей [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перш ніж перейдемо до процесу розроблення концепції, її складових елементів, проведемо аналіз наявних підходів до управління забезпеченням розвитку промислових підприємств, а з урахуванням визначених переваг та обмежень у використанні запропонуємо авторський концептуальний підхід.

Так, робота І.Г. Сокиринської [2] присвячена питанням вдосконалення форм і методів формування й управління фінансовим забезпеченням підприємства. В роботі теоретично обґрунтовано необхідність і доцільність застосування економічної діагностики в процесі управління підприємством, а також запропоновано методологію її здійснення на прикладі створення моделі економічної діагностики фінансового забезпечення підприємства [2]. Розроблено оригінальну логіко-класифікаційну модель діагностики фінансового забезпечення підприємства, яка дає змогу досить точно діагностувати структуру як капітального, так і поточного фінансування на підприємстві і виявляти «вузькі місця» у фінансово-господарській діяльності підприємства. За кожним з виділених критеріїв є можливість отримання досить повної характеристики ситуації щодо того напрямку, який діагностується.

Автором доведено, що застосування запропонованої методики економічної діагностики на базі логіко-класифікаційної моделі сприяє підвищенню якості управлінських рішень, що приймаються в економічній діяльності підприємства. На підставі проведених досліджень І.Г. Сокиринською вирішено наукове завдання щодо обґрунтування економічної діагностики як самостійного елементу процесу управління та розроблення методології її здійснення на основі створення моделі економічної діагностики фінансового забезпечення підприємства [2].

Перевагами використання цього підходу є можливість оперативно отримувати та в найкоротші терміни обробляти інформацію щодо фінансового стану підприємства, ліквідувати

причини та наслідки дисбалансів у фінансовому забезпеченні підприємства. Проте, незважаючи на суттєві переваги у використанні цього підходу, його не можна вважати універсальним інструментом управління забезпечення підприємства в процесі розвитку, лише доповнюючим.

В дослідженні [3] К.С. Жадько розглянуті питання організації і вдосконалення інформаційного забезпечення управління підприємств. Автором визначено дихотомію і склад інформаційної структури управління, експертним шляхом встановлено в ній частку системи обліку і аудиту. К.С. Жадько пропонує доповнити фази розвитку інформаційного обміну в соціально-економічних системах, а саме комп'ютерну фазу деталізувати на мережеву та комунікаційну. Досліджені і практично обґрунтовані етапи життєвого циклу впровадження та супроводження інформаційних систем. Проаналізовано перспективу побудови відкритих економічних інформаційних систем, їх наповнення. З метою забезпечення інтересів управлінського апарату підприємства пропонується використовувати оціночну модель вибору програмного забезпечення [3].

Перевагами використання цього підходу є те, що результати проведеного дослідження з урахуванням досягнутого ними рівня новизни вирішують наукове завдання з організації і методики інформаційного забезпечення управління підприємствами. Проте суттєвим обмеженням у використанні цього підходу є складність в розробці такого програмного забезпечення, характеристики якого відповідали б функціоналу, що запропоновано в дослідженні [3].

Т.В. Малаєвою в роботі [4] удосконалено аналітичне забезпечення стратегічного управління машинобудівних підприємств, а саме удосконалено аналітичні прийоми оцінки конкурентоспроможного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, які базуються на положеннях векторної алгебри, а також дають можливість, по-перше, врахувати реальні досягнення підприємств-конкурентів, що дає змогу уникнути суб'єктивізму в судженнях та об'єктивно оцінити рейтинг підприємств; по-друге, сформулювати динамічну рейтингову систему, що характеризує місце кожного підприємства в конкурентній боротьбі, а також оцінити стабільність становища конкурентів у визначеній зоні. Обґрунтовано доцільність застосування елементів методики дисперсійного аналізу з метою визначення меж етапів життєвого циклу підприємства. Запропоновано підхід, в основу якого покладено порівняння статистичних показників, що характеризують періоди функціонування підприємства на різних етапах життєвого циклу, спрямований на обґрунтування найбільш ефективної стратегії підприємства на ринку [4].

Перевагами використання цього підходу є можливість проведення обґрунтованої оцінки потенціалу підприємства в конкурентному середовищі, визначення сильних та слабких

напрямів діяльності тощо. Проте використання цього підходу більш орієнтовано на аналіз та оцінку зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства без врахування управлінських аспектів внутрішнього середовища.

В дослідженні [5] Я.О. Дрожжина та Н.В. Ващенко зробили висновок про те, що більшість підприємств України потребує впровадження ефективної системи контролінгу як засобу забезпечення стабільного розвитку підприємств, але відсутність кваліфікованих спеціалістів і розуміння необхідності заміни старої системи управління на систему контролінгу не сприяють реалізації цих потреб. Автори стверджують, що умовами забезпечення стабільного розвитку підприємств України мають бути чіткий взаємозв'язок оперативного та стратегічного планування через систему контролінгу, розробка системи стратегічних планів підприємства. Стратегічні плани українських підприємств здебільшого збігаються з оперативними і відображають бажання власника максимізувати прибуток на теперішній момент. Стратегічні плани західних підприємств відображають необхідність стабільного розвитку в майбутньому за оптимальних доходів у теперішньому часі. Тобто українські і західні підприємства мають різні стратегічні цілі і зазвичай досягають різних результатів [5].

Автори вважають, що для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно створити систему ефективного стратегічного планування підприємств; впровадити методологію досягнення стратегічних цілей за допомогою системи контролінгу [5].

Цей підхід носить інформативний характер та може використовуватись лише з позиції поєднання оперативного та стратегічного планування через призму контролінгу, що може викликати труднощі в практичній реалізації через складність в системі планування завдяки динамічному мінливому зовнішньому середовищу.

В дослідженні [6] С.М. Бортнік зробила висновок, що система матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) повинна розглядатись з урахуванням концептуальних положень управління логістичною системою. Отже, на думку С.М. Бортнік, вдосконалення управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємств слід здійснювати на основі логістичного підходу, що забезпечує раціональну інтеграцію підприємств-замовників МТЗ з джерелами ресурсного забезпечення за принципами сорсингового постачання. Для реалізації цього завдання С.М. Бортнік пропонує розглядати систему МТЗ як відкриту, адаптивну, інтегровану логістичну систему підприємства, функціонуючу на принципах сорсингу, який забезпечує оптимальне поєднання використання внутрішніх ресурсів підприємства з ресурсами зовнішніх джерел постачання [6].

До переваг запропонованого підходу С.М. Бортнік відносить підвищення якості матеріально-технічного постачання, прозорість про-

цесів ресурсного забезпечення, скорочення тривалості логістичного циклу; підвищення ступеня задоволення споживачів; скорочення сукупних витрат на управління системою матеріально-технічного забезпечення. Загалом визначено, що практична реалізація окреслених завдань у сукупності сприятиме підвищенню ефективності управління логістичною системою матеріально-технічного забезпечення підприємства [6]. Але цей підхід принципово не вирішує наявних проблем в системі забезпечення підприємства та може вважатися як формально описовий процес дії одного з модулів MRP-системи.

В роботі [7] Л.М. Демиденко визначила, що для забезпечення стійкого розвитку підприємства особливо великого значення набуває підсистема забезпечення, що включає ресурсне й інформаційне забезпечення діяльності підприємства, а також інструменти і методи механізму стійкого розвитку підприємства. Л.М. Демиденко до таких відносить розробку стратегії стійкого розвитку підприємства, використання збалансованої системи показників оцінки діяльності підприємства для виявлення можливостей до стійкого розвитку, стимулювання са-

моуправління та самоорганізації, аутсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг тощо (рис. 1 [7]).

На думку дослідників [8], здійснення ресурсного забезпечення має ґрунтуватися на таких принципах:

- 1) автономність – можливість повністю забезпечити виробництво ресурсами або звести залежність від постачальників до мінімуму;
- 2) безперервність – забезпечення ритмічності виробництва та зменшення простоїв;
- 3) відповідність – наявні ресурси мають забезпечити виконання поставлених цілей і мети;
- 4) адаптивність (гнучкість) – реагування на зміни і вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- 5) плановість – має здійснюватися з урахуванням певної складеної програми розвитку на підприємстві;
- 6) цілеспрямованість – ресурси мають залучатися тільки на досягнення поставлених завдань і виконання поставлених цілей і задач функціонування;
- 7) ресурсозбереження – ощадливе використання ресурсів, які не підлягають відтворенню, використання енергозберігаючих технологій [8; 9].



Рис. 1. Концептуальна модель забезпечення стійкого розвитку підприємства [7]

Ці принципи можуть бути використані в процесі розроблення концептуальних положень управління забезпеченням розвитку промислового підприємства.

В роботі [10] Г.В. Шуруповим обґрунтовано, що процес матеріального забезпечення є відносно відокремленою в просторі складну економічну систему з явно вираженими властивостями кібернетичних систем, що розвиток механізму управління її складовими частинами повинен здійснюватися переважно на основі системного підходу, що у визначенні цілей і виробленні принципів управління потрібно використовувати ієрархічний підхід. Г.В. Шуруповим запропоновано системний підхід до розвитку механізму управління і класифікацію необхідних для цього передумов; організаційну структуру відділу матеріального забезпечення і підхід до формування структури матричного типу; систему цілей та показників, відповідно до яких потрібно оцінювати і стимулювати роботу персоналу відділу, методику створення у відділі фонду матеріального стимулювання, систему критеріїв оцінки стану управління [10].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою роботи є розробка концептуального підходу до управління забезпеченням розвитку промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час розроблення концептуальних положень управління забезпеченням розвитку промислового підприємства можуть бути використані деякі аспекти системного підходу до розробки механізму управління, викладені в дослідженні І.С. Грозного [11].

За визначенням Л.М. Демиденко, інструменти і методи механізму стійкого розвитку підприємства, що представлені на рис. 1, дають змогу впровадити на підприємстві і постійно науково обґрунтовані правила, і процедури побудови та ефективного функціонування підприємства.

Методика моніторингу стану та ефективності системи забезпечення стійкого розвитку підприємства дають змогу здійснити її комплексну оцінку, визначити її конкурентоспроможність (порівнявши комплексну оцінку системи забезпечення стійкого розвитку підприємства-конкурента з аналогічною оцінкою на своєму підприємстві), а також визначити «вузькі місця» в системі та намітити заходи щодо їх ліквідації [7].

Запропонований підхід в роботі [7] можна вважати більш близьким до універсального та використовувати деякі його аспекти під час побудови концептуальних положень управління забезпеченням розвитку промислового підприємства.

Під час формування стратегії розвитку промислового підприємства важливим етапом є формування системи цілей та формування системи забезпечення цих цілей. Пропонуємо для цього використовувати дивергентно-конвергентний підхід. Дивергентно-конвергентний

підхід під час цілепокладання має на увазі, що цілі встановлюються за такими принципами:

- на дивергентній стадії формується «віяло» можливих цілей, які визначають різні напрями розвитку промислового підприємства;
- на конвергентній стадії множина альтернативних цілей звужується до однієї стратегічної мети та пов'язаних з нею допоміжних цілей.

Для визначення «віяла» цілей та їх подальшого звуження пропонується використовувати конкурентноорієнтоване цілепокладання, тобто цілепокладання на базі аналізу конкурентів, їх досягнень, можливостей та результатів. Встановлення цілей промислового підприємства в результаті порівняння з конкурентами дасть змогу забезпечити ефективну діяльність цього підприємства та вирішення найбільш актуальних питань за рахунок того, що розвиток промислового підприємства буде здійснюватися у напрямі концентрації зусиль на отриманні конкурентних переваг.

Таким чином, на дивергентному етапі здійснюється порівняння показників конкурентоздатності з іншими промисловими підприємствами та формується перелік потенційних цілей, досягнення яких дасть змогу підвищити ці показники до необхідного рівня. На конвергентному етапі потенційні цілі оцінюються з погляду необхідних для їх досягнення витрат ресурсів та ранжуються за важливістю, внаслідок чого може бути побудовано ієрархію цілей та відкинуто недосяжні цілі або цілі, що потребують значних ресурсів та дають замалу віддачу.

На рис. 2 представлено авторський концептуальний підхід до управління забезпеченням розвитку промислового підприємства, основу якого складають дивергентно-конвергентний підхід та ситуаційний. Цей підхід дає змогу обрати таку модель системи управління забезпеченням, за якої керування ресурсами за умови їх скорочення або незмінного обсягу робить можливим отримання їх максимальної віддачі.

Так, за рахунок використання економіко-математичної моделі оцінки впливу складових системи забезпечення на реалізацію проектів розвитку промислового підприємства стає можливим отримання конкретних величин залежності проекту розвитку від компонент системи забезпечення. На базі представленої моделі стає можливо робити прогнози реалізації проектів розвитку залежно від кількості/якості забезпечуючих ресурсів та приймати управлінські рішення, спрямовані на стимулювання пріоритетних факторів, що мають найбільший вплив на кінцеві показники реалізації проектів розвитку.

Іншим інструментом є модель з оптимізації системи забезпечення розвитку промислового підприємства за альтернативними проектами розвитку, в основу якого покладено та вирішено задачу лінійного програмування з пошуку оптимальних варіантів з модернізації парку ви-

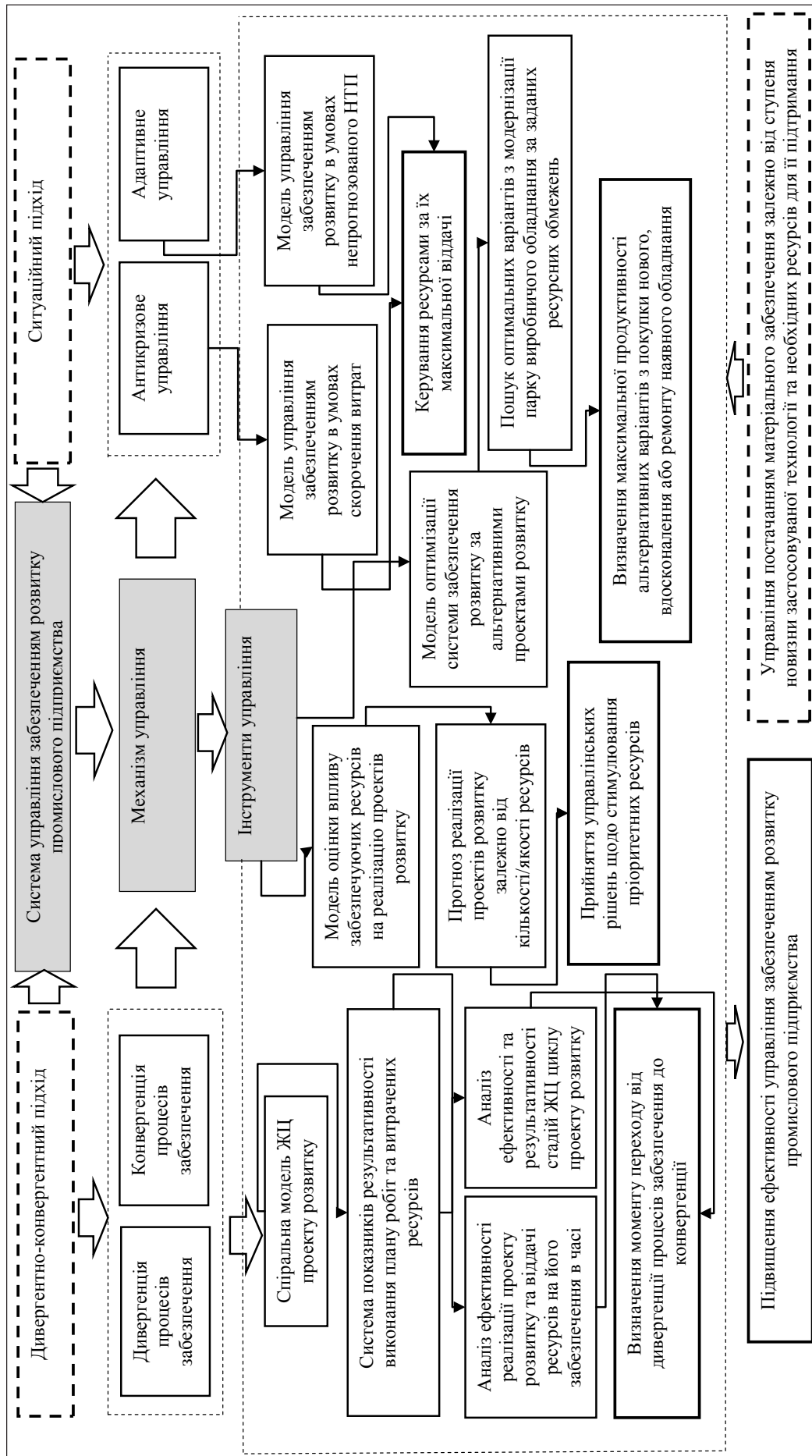


Рис. 2. Концептуальні положення управління забезпеченням розвитку промислового підприємств

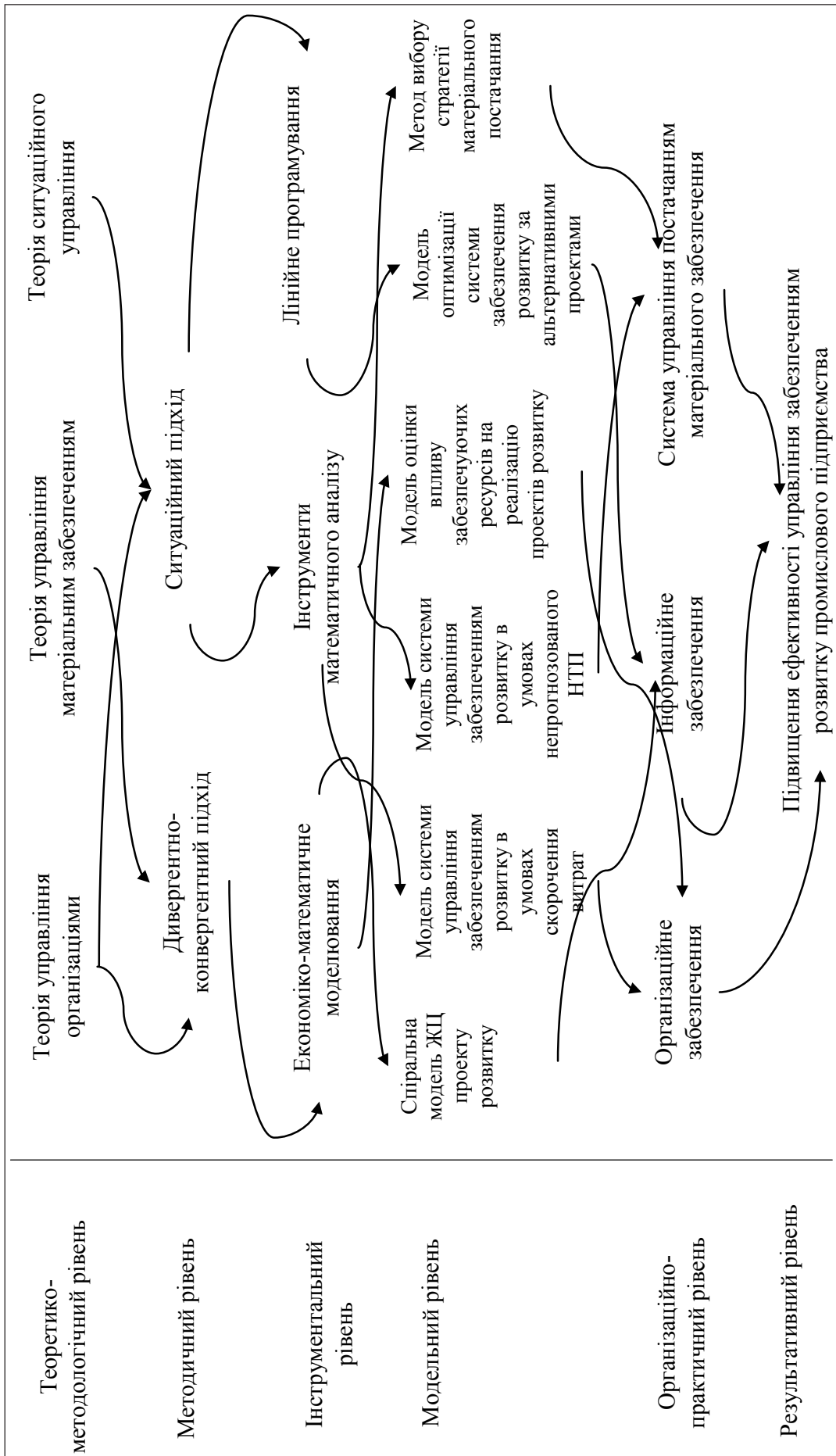


Рис. 3. Інфологічна схема концепції управління забезпеченням розвитку промислового підприємства

робничого обладнання за заданих ресурсних обмежень. Пошук рішення розробленої економіко-математичної моделі забезпечує визначення максимальної продуктивності альтернативних варіантів з покупки нового, вдосконалення або ремонту наявного обладнання за повної задіяності трудових ресурсів та заощадження виробничої сировини.

Залежно від глибини впровадження проєктів розвитку може відбуватись коригування системи постачання на підприємстві (наявної або новоствореної), тому іншим важливим інструментом управління є методичний підхід до управління постачанням матеріального забезпечення в процесі розвитку промислового підприємства. В основі цього підходу лежить метод вибору стратегії матеріального постачання залежно від ступеня новизни застосовуваної технології виробництва та необхідних ресурсів для її підтримання. Залежно від глибини реалізації проєктів розвитку, що викликають якісні та кількісні зміни в наявній або новоствореній системі постачання матеріального забезпечення, запропоновано метод оцінки фірм постачальників, що дає змогу визначити найкращого постачальника з потенційних або прийнятних, встановити сильні та слабкі сторони взаємодії з обраною фірмою-постачальником.

Інфологічна схема взаємозв'язку складових елементів концепції управління забезпеченням розвитку промислового підприємства представлена на рис. 3.

**Висновки.** Доведено, що дивергентно-конвергентний підхід відрізняється генерацією значної кількості альтернатив розвитку та необхідністю зменшити ці альтернативи до тієї кількості, яку може бути реалізовано. На цій основі запропоновано концепцію управління забезпеченням розвитку промислового підприємства, основу якої складають дивергентно-конвергентний та ситуаційний підходи, які створюють механізм управління, складовими елементами якого є відповідні методи та моделі, що обумовлюють підвищення ефективності управління забезпеченням розвитку промислового підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: [навчальний посібник] / І.І. Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с.
2. Сокиринська І.Г. Економічна діагностика та управління фінансовим забезпеченням підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І.Г. Сокиринська; Нац. металург. акад. України. – Донецьк, 2004. – 20 с.
3. Жадько К.С. Організаційно-методичні засади інформаційного забезпечення управління підприємствами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / К.С. Жадько; Нац. металург. акад. України. – Донецьк, 2004. – 19 с.
4. Малаєва Т.В. Удосконалення аналітичного забезпечення стратегічного управління машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Т.В. Малаєва; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2008.
5. Дрожжина Я.О. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / Я.О. Дрожжина, Н.В. Ващенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_NIO\\_2009/Economics/55527.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_NIO_2009/Economics/55527.doc.htm)
6. Бортнік С.М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах сорсингу та логістики / С.М. Бортнік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4604/3/bortnik.pdf>
7. Демиденко Л.М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства / Л.М. Демиденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf>
8. Феєр О.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства / О.В. Феєр, М.В. Дрозд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/37.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/37.pdf)
9. Чорна А.О. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства / А.О. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 93.
10. Шурупов Г.В. Механізм управління матеріальним забезпеченням діяльності промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г.В. Шурупов; Одес. держ. екон. ун-т. – О., 2004. – 22 с.
11. Грозний І.С. Теорія та практика управління якістю розвитку промислових підприємств на основі когерентного підходу: [монографія] / І.С. Грозний. – Запоріжжя: КПУ, 2014. – 300 с.