

УДК 330.341.1

Кінас Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Науки, 9-а, тел.: (050) 0235745, e-mail: irinakinas@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-1790-3746>

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

Анотація. У цій статті розглянуті теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління розвитком підприємств за допомогою сучасних методів менеджменту. Встановлено, що комплексне використання сучасних методів, інструментів та формування нових управлінських механізмів сприяє переходу системи управління підприємством на більш високий економічний рівень розвитку. Це досягається завдяки накопиченню значної кількості системних змін протягом певного періоду часу, які в результаті надають нову якість функціонування економічної системи, що існує на підприємстві.

Висвітлено, що нові технології управління представляють собою інноваційні та організаційні методи, спрямовані на перетворення управління та функціонування підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення майбутнього розвитку, який може відбуватися як поетапно, так і швидкими темпами. Визначено, що серед нових сучасних технологій менеджменту варто виокремити інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження технологій контролінгу, технології грейдінгу, а також використання бенчмаркінгу для запозичення та впровадження кращих інструментів та технологій управління. Досліджено концепцію технологічного менеджменту як сучасної управлінської методології, її прояви та впровадження, особливу увагу при цьому приділено інформаційно-комунікаційним технологіям та можливостям сучасного інформаційного програмного забезпечення, інформатизації та цифровізації виробничих процесів, а також цифровізації управлінських процесів, зокрема у ланках управління виробничими процесами, логістикою та управлінням якістю.

Встановлено, що сучасні системи управління ґрунтуються на технологіях, оскільки технологія безпосередньо впливає на впровадження змін та процесів у підприємстві, і, отже, здатна перетворювати, модифікувати та оптимізувати всі процеси. Виявлено, що підвищення ефективності функціонування підприємства може бути досягнуте як за допомогою інвестиційно-інноваційного розвитку, так і внаслідок внутрішнього організаційного еволюціонування, при умові, що всі підсистеми та елементи системи управління підприємством будуть максимально адаптованими та синхронізованими. Виявлено, що розвиток економічних систем підприємств переходить на новий рівень розуміння та формування нових наукових підходів, спрямованих на забезпечення економічного зростання через науковий підхід до програмування розвитку підприємств.

Ключові слова: технології управління, технологічний менеджмент, управлінські системи, наукові підходи до управління, програмно-проектний підхід, управління підприємствами, розвиток.

Kinas Iryna, candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the Department of Management and Business of the Kharkiv National University of Economics named Semena Kuznetsia, 61166, Kharkiv, Nauky Ave., 9-A, tel.: (050) 0235745, e-mail: irinakinas@ukr.net , <https://orcid.org/0000-0002-1790-3746>

APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF AN ANTI-CRISIS PROGRAM AS THE MAIN COMPONENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Abstract. This article examines the theoretical, methodological and practical aspects of managing the development of enterprises using modern management methods. It was established that the complex use of modern methods, tools and the formation of new management mechanisms contribute to the transition of the enterprise management system to a higher level of economic development. This is achieved due to the accumulation of a significant number of systemic changes over a certain period of time, which as a result provide a new quality of functioning of the economic system existing at the enterprise.

It is highlighted that new management technologies are innovative and organizational methods aimed at transforming the management and functioning of enterprises in order to increase their competitiveness and ensure future development, which can occur both gradually and at a rapid pace. It was determined that engineering and reengineering of business processes, implementation of controlling technologies, grading technologies, as well as the use of benchmarking for borrowing and implementing better management tools and technologies should be singled out among new modern management technologies. The concept of technological management as a modern management methodology, its manifestations and implementation is studied, special attention is paid to information and communication technologies and the possibilities of modern information software, informatization and digitalization of production processes, as well as digitalization of management processes, in particular in the areas of management of production processes, logistics and quality management.

It is established that modern management systems are based on technology, because technology directly affects the implementation of changes and processes in the enterprise, and therefore is able to transform, modify and optimize all processes. It was found that increasing the efficiency of the enterprise's functioning can be achieved both with the help of investment and innovation development and as a result of internal organizational evolution, provided that all subsystems and elements of the enterprise management system are maximally adapted and synchronized. It was revealed that the development of economic systems of enterprises is moving to a new level of understanding and the formation of new scientific approaches aimed at ensuring

economic growth through a scientific approach to programming the development of enterprises.

Key words: management technologies, technological management, management systems, scientific approaches to management, program-project approach, enterprise management, development.

Постановка проблеми. Управління розвитком підприємств спрямовано на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, від рівня їх розвитку залежить процес виробництва матеріальних благ, задоволення потреб та життєвий рівень населення, економічна та екологічна безпека країни. В умовах подолання кризових явищ в економіці України актуальність теми визначена об'єктивною потребою розробки теоретичних положень щодо ефективного управління розвитком підприємств.

Управління підприємствами є предметом наукових досліджень українських та зарубіжних учених. Одночасно потрібно зазначити, що недостатньо повно досліджені питання управління розвитком підприємств. Ці проблеми стимулюють постановку та вирішення питань підвищення ефективності управління розвитком підприємств.

Для ефективної роботи підприємства велике значення має рівень його розвитку. Розвиток як економічну категорію розглядали багато вчених. У загальному вигляді поняття „розвиток” можна визначити як зміну процесу або явища від простішого до складнішого. Деякі вчені пояснюють його як сукупність змін, що ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища. Інші розглядають розвиток як процес збільшення можливостей і бажання задовольнити власні потреби та потреби інших. Цікавим є підхід до розгляду сутності поняття розвитку, який визначено як впорядкованість, узгодженість, взаємодію певною мірою диференційованих або автономних частин цілого, обумовлених його будовою, з метою досягнення кращого поєднання елементів структури, що посилює й підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками попереднього етапу її функціонування, тобто сприяє вилученню потенційної енергії в новому стані. Розвиток підприємства визначається способом його функціонування, зорієнтованим на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і управлінням із зовнішнім середовищем, з метою забезпечення виробництва високоякісної продукції, досягнення високої продуктивності праці на основі кращого використання елементів природи та навколишнього середовища.

Розвиток і підвищення ефективності виробництва досягається працею людей та їх соціально-економічною активністю. З розвитком науково-технічного прогресу змінюється якісний та кількісний склад ресурсного потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні аспекти та технології управління були широко досліджені в роботах відомих науковців та практиків, серед яких можна зазначити Ансоффа І., Армстронга М., Бушуєва С. [1], Бушуєву

Н. [2], Гріфіна Р., Ентоні Е. [3], Журавську А. [4], Кирпиченка К. [5], Колпакова В. [6], Кузнецова Е. [7], Рудінську О. [8], Тарасову Г. [9], Ленську Н. [8], Федірко О. [10] та інших дослідників. Однак сучасний кризовий стан підприємств, посилене вплив внутрішніх негативних факторів на їх діяльність та недоцільність внутрішньої управлінської політики, вимагає адаптації теоретико-концептуальних основ та методів для їх практичного використання у керівництві вітчизняними підприємствами. Саме ці аспекти залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого поглиблення та обґрунтування в наукових працях та дослідженнях.

Мета статті – обґрунтування сучасних аспектів управління розвитком підприємств застосуванням сучасних технологій менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Незаперечність необхідності розвитку підприємств є очевидною. У зв'язку з цим виникає необхідність у пошуку способів здійснення успішного розвитку. Йдеться про сучасні управлінські технології розвитку підприємств. Управлінська технологія розвитку – це сукупність методів, способів та інструментів управлінського впливу на систему та окремі підсистеми підприємства задля впровадження певної моделі розвитку підприємства (організації). Виділяють три підходи до розуміння технологій розвитку підприємства: гуманітарний, інженерний та емпіричний [3]. Гуманітарний підхід передбачає, що підприємство розглядається як соціальна система. Методологічною основою формування технологій розвитку є соціологія та психологія. При цьому розвиток підприємства здійснюється завдяки самовизначенню людей і створенню ефективних комунікацій між ними. Основним об'єктом і суб'єктом розвитку є особистість, даний підхід є особистісно зорієнтованим. На сьогодні найбільш розвиненими є такі технології розвитку соціальних систем: самонавчання, менеджмент знань, коучінг, колективні форми організації праці на основі концепції робочих команд, еволюційні підходи (зокрема концепція життєвого циклу організації) [3]. Інженерний підхід передбачає, що підприємство розглядається як технічна система. Даний підхід еволюціонував від методів створення складних технічних систем. Методологічною базою для формування даних технологій розвитку є теорія систем, системотехніка, системний аналіз та кібернетика. Увага приділяється розвитку технології і структури інформаційних потоків підприємства. Специфічна ознака даного підходу – формалізація і регламентація діяльності (до певної міри). Технологіями розвитку підприємства при використанні інженерного підходу є: наукова організація праці, системний аналіз, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – Business-Process Reengineering), всебічний менеджмент на основі якості (TQM – Total Quality Management) [3]. Емпіричний підхід передбачає розгляд організації як певного аналогу успішних підприємств і полягає в поширенні галузевого чи функціонального досвіду. При цьому використовуються такі технології розвитку: система освіти за стандартом MBA (Master of Business Administration), застосування типових організаційних і функціональних схем, бенчмаркінг, добір персоналу з досвідом аналогічної діяльності, досвід вирішення конкретних ситуацій – кейсів, професійна сертифікація, яка може здійснюватись за

стандартами проектного менеджменту (PM – Project Management) або за стандартами інвестиційного аналізу (CIIA – Certified Internal Investment Analysis). Окрім вищенаведеної типології технологій розвитку підприємства варто зупинитись на переліку та характеристиках управлінських технологій розвитку, які є найпоширенішими у використанні зарубіжними компаніями та вітчизняними підприємствами: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, система управління взаємодією з клієнтами, ключові компетенції, формування місії та візії, управління знаннями, процесноорієнтоване управління, аутсорсинг, сценарне планування, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників тощо.

Необхідність розвитку підприємств є безсумнівною, і це вимагає пошуку ефективних стратегій. Сучасні управлінські технології розвитку підприємств пропонують різні підходи та методи для досягнення успіху

Управлінська технологія розвитку полягає у впровадженні певної моделі розвитку підприємства через використання методів, способів та інструментів управлінського впливу.

Три основні підходи до цього - гуманітарний, інженерний і емпіричний

Гуманітарний підхід розглядає підприємство як соціальну систему, де розвиток залежить від самовизначення людей і забезпечення ефективної комунікації між ними. Цей підхід використовує такі технології, як самонавчання, менеджмент знань та інші.

Інженерний підхід розглядає підприємство як технічну систему, де акцент зроблений на формалізацію діяльності і розвитку інформаційних потоків. Це включає наукову організацію праці, системний аналіз та інші методи

Емпіричний підхід використовує досвід успішних підприємств для розвитку. Це може бути за допомогою системи освіти за стандартом MBA, використання бенчмаркінгу та інші методи

Крім того, існує широкий спектр управлінських технологій розвитку, таких як стратегічне планування, управління знаннями та бенчмаркінг, які використовуються як в зарубіжних, так і вітчизняних компаніях

Стратегічне планування як управлінська технологія розвитку передбачає розроблення стратегічних рішень, визначення цілей та стратегій діяльності, які б, за умови успішної реалізації, забезпечили гідне становище підприємства у довгостроковій перспективі, беручи до уваги середовище його функціонування. При розробленні стратегії визначають місію, головну ціль, та проміжні цілі, які дозволять реалізувати головну ціль. Алгоритм розроблення стратегії являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів. На початку визначається місія підприємства, тобто основна, глобальна ціль діяльності, за допомогою якої суб'єкт господарювання реалізує головну мету свого існування з точки зору власників – отримання прибутків. Паралельно здійснюється стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства, досліджується його внутрішнє та зовнішнє середовище, відповідно визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Наступним етапом є співставлення

загальної мети функціонування суб'єкта господарювання із результатами стратегічного аналізу, виявлення розривів та формування шляхів їх усунення. Після цього остаточно визначають стратегічні цілі діяльності підприємства, формують стратегічні альтернативи та, на основі їх аналізу, обирають найбільш перспективну, для якої розробляються заходи реалізації.

Стратегічне планування, як метод управлінського розвитку, включає у себе розроблення стратегічних рішень та встановлення цілей та стратегій діяльності, спрямованих на досягнення стійкого конкурентного переваги в довгостроковій перспективі, з урахуванням умов його функціонування. Процес розроблення стратегії включає визначення місії, основної цілі та проміжних цілей, які сприятимуть досягненню основної цілі. Алгоритм розроблення стратегії складається з послідовності зв'язаних етапів. Спочатку визначається місія підприємства, тобто його основна глобальна ціль, яка орієнтована на досягнення головної мети існування з точки зору власників - отримання прибутку. Одночасно проводиться стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства, включаючи внутрішні та зовнішні фактори, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Наступним кроком є зіставлення загальної мети функціонування підприємства з результатами стратегічного аналізу, виявлення розривів та розробка стратегічних цілей, альтернатив та вибір найбільш перспективної стратегії, на основі якої розробляються заходи реалізації

Ієрархія стратегій підприємства складається з чотирьох рівнів. На першому рівні розташована загальна, корпоративна стратегія, яка визначає загальний курс діяльності підприємства і включає в себе розвиток в цілому, довгострокові цілі, стратегічні напрями розвитку, розподіл ресурсів та можливі зміни у структурі.

На другому рівні знаходяться конкурентні стратегії, які визначають шляхи досягнення корпоративної стратегії в кожній стратегічній одиниці бізнесу. Третій рівень включає функціональні стратегії, які стосуються управління поточною діяльністю підрозділів і включають в себе такі напрямки, як маркетингова, фінансова та управлінська стратегія. На четвертому рівні розглядаються операційні стратегії, які включають систему заходів для досягнення мети в основній та інших сферах діяльності підприємства

Основними характеристиками стратегічного планування є орієнтація на довгострокову перспективу, визначення основних напрямів розвитку та розроблення тактичних та оперативних планів для їх втілення

Розвиток підприємства неможливий без уваги до потреб споживачів, які визначають вимоги у багатьох галузях. Сегментування ринку є важливою стратегічною технологією розвитку підприємств, що полягає у розподілі потенційних споживачів на групи за їхніми споживчими перевагами та мотивами купівлі. Метою сегментування є задоволення потреб обраного сегменту чи сегментів. Процес сегментування ринку пов'язаний з двома іншими процесами: охопленням ринку та позиціонуванням підприємства та його продукції.

Сегментування ринку може базуватися на різноманітних ознаках. Окрім традиційних факторів, таких як географічне, демографічне, соціально-економічне,

соціокультурне, поведінкове та психографічне, все більш поширені комплексні моделі, які враховують складну сукупність ознак

Існує три рівні сегментування:

Макросегментування (стратегічне сегментування): воно визначає базовий ринок, основні напрямки бізнесу та стратегічні зони на корпоративному рівні

Мікросегментування: це сегментування споживачів в межах обраного базового ринку за різними ознаками

Конкурентне сегментування: воно визначає ринкові ніші, які не зайняті конкурентами

Після поділу потенційних споживачів на групи, підприємство вирішує, як охопити ринок. У деяких галузях стратегія масового маркетингу є доцільною, де враховуються відмінності між споживачами, але охоплюється весь ринок. У інших випадках ефективніше застосування стратегій цільового маркетингу, таких як диференційований, концентрований або індивідуалізований маркетинг

Перший підхід передбачає поділ споживачів на групи та формування стратегічних одиниць бізнесу, що максимально задовольняють потреби кожної групи. Другий підхід доцільний для підприємств, які працюють з вузьким сегментом ринку, а третій — забезпечує індивідуальне задоволення потреб кожного окремого клієнта

Ефективним методом розвитку є використання системи управління взаємодією з клієнтами (CRM - customer relationships management). CRM-стратегія це управлінська стратегія, яка базується на використанні передових управлінських та інформаційних технологій для збору інформації про клієнтів на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Ця інформація використовується підприємством для побудови взаємовигідних відносин з клієнтами. Успішний розвиток підприємства часто пов'язаний з формуванням лояльних відносин із клієнтами. Важливо розуміти, що один постійний клієнт може бути важливіший, ніж кілька одноразових покупців. Лояльний клієнт не лише віддає перевагу продукції або послугам конкретної компанії, але й майже не реагує на пропозиції конкурентів. Крім того, рекомендуючи продукцію своїм знайомим, він стає безкоштовним промоутером. Саме тому багато підприємств використовують стратегію CRM, яка спрямована на залучення клієнтів до своєї торгової марки та створення їх лояльності

Основними цілями стратегії CRM є

Забезпечення максимального задоволення клієнтів шляхом щирого бажання задовольнити їхні потреби з метою подальшої взаємовигідної співпраці

Створення справжньої цінності для клієнта, пропонованої йому в комфортних умовах

Збереження та підтримка постійних лояльних клієнтів

Стратегія CRM надає виробникам значні переваги, такі як

Розширення кола постійних клієнтів та збільшення захищеності від конкурентів

Отримання зворотного зв'язку для подальших маркетингових досліджень безпосередньо від клієнтів

Зменшення впливу незначних помилок або недоліків у послугах або продукції на лояльних клієнтів (проте важливо не зловживати цим

Поширення позитивних відгуків про фірму серед знайомих клієнтів

Ще однією ефективною стратегією розвитку підприємства є аутсорсинг, який полягає у передачі певних видів діяльності іншому суб'єкту господарювання через укладення договору. Аутсорсинг принесе численні переваги підприємству, такі як економія коштів, часу та підвищення якості послуг.

Основні переваги використання аутсорсингу включають:

- Зменшення витрат та зростання прибутку завдяки економії операційних витрат.

- Зосередження уваги на основній діяльності та розвиток ключових компетенцій.

- Підвищення якості послуг завдяки залученню досвідченого персоналу.

- Можливість доступу до зовнішніх ресурсів та ринків.

- Зменшення залежності від окремих працівників та менеджерів.

- Зниження операційних ризиків та спрощення корпоративної структури.

Також аутсорсинг дозволяє підприємству зосередитися на важливих завданнях та використовувати вивільнені ресурси для нових напрямків розвитку або вирішення існуючих проблем.

Крім того, сценарне планування, як складова стратегічного планування, є ще однією ефективною управлінською технологією розвитку підприємств. Воно включає в себе аналіз зовнішнього середовища та формування сценаріїв майбутнього, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін та приймати обґрунтовані рішення.

Бенчмаркінг стає все більш популярним інструментом для успішного розвитку підприємств. Цей процес передбачає вивчення діяльності передових учасників ринку, часто конкурентів, з метою впровадження їх успішного досвіду в сферу діяльності свого підприємства.

Розрізняють кілька видів бенчмаркінгу:

1) Конкурентоорієнтований, коли об'єктом порівняння є підприємства-конкуренти.

2) Функціональний, де порівнюються підприємства, які не є конкурентами, але виконують схожі функції.

3) Внутрішній, що включає порівняння процесів всередині одного підприємства.

4) Загальний, коли порівнюються бізнес-процеси підприємств різних галузей.

Іноді для досягнення максимальної ефективності варто провести реінжиніринг бізнес-процесів, тобто радикально переглянути та перетворити їх. Цей процес включає декілька етапів, починаючи від розроблення стратегії і закінчуючи постійним контролем та вдосконаленням нових процесів.

Ще однією ефективною стратегією для розвитку підприємства є впровадження збалансованої системи показників (BSC) від Д. Нортон та Р. Каплана. Це інструмент стратегічного управління результативністю, який дозволяє менеджерам відстежувати виконання завдань співробітниками та їх наслідки. Збалансована система показників допомагає чітко сформулювати стратегію підприємства, перетворити її в дії та забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми процесами та зовнішніми показниками для підвищення стратегічної ефективності.

Основними особливостями цього підходу є акцент на стратегічній спрямованості, відбір обмеженого кола даних для відстеження та поєднання фінансових і не фінансових даних.

Збалансована система показників включає розроблення показників та збір даних з чотирьох основних перспектив:

1) Навчання та зростання, включаючи навчання співробітників, розвиток корпоративної культури та розвиток підприємства в цілому.

2) Внутрішні бізнес-процеси, які допомагають визначити рівень ефективності роботи підприємства та відповідність товарів і послуг вимогам ринку.

3) Споживачі (клієнти), на задоволення потреб яких спрямовані зусилля підприємства, що визначає його стійкість на ринку та імідж.

4) Фінансова перспектива, яка включає традиційні фінансові дані та оцінку ринкових, інвестиційних та інших ризиків.

Більшість існуючих наукових досліджень щодо розвитку підприємства орієнтуються на визначення "системних змін", але якщо розглядати відкритість системи підприємства і розширити поняття соціально-економічної системи підприємства яка "координує дії з постачальниками ресурсів для задоволення потреб клієнтів шляхом перетворення та надання ресурсам тих якостей, які в найбільшій мірі задовольняють вимоги клієнтів", де "клієнтами" також є "власник", який передає підприємству свої ресурси та "працівник" який передає свій ресурс - час та знання.

Отже, можна зробити припущення, що і постачальники, і клієнти, і, навіть, суспільні інститути є частками системи підприємства, які формують вимоги до процесу перетворення ресурсу на продукт шляхом прийняття рішення про передачу (про добровільний обмін) ресурсу підприємству. Це дасть змогу розглядати узгодженість та системність дій, як нову характеристику такої системи, а також дасть змогу поглянути на підприємство як на систему, що балансує вимоги до ресурсів і відповідність вимогам.

Аксіомою слід визнати наявність постійних умовно-позитивних так і умовно-негативних змін Всесвіту на будь-якому рівні від нано- до мега-. Відповідно, процес пристосування до таких змін, які можуть набувати будь-яких форм, і слід називати розвитком, як деякою інтегральною характеристикою відповідності підприємства вимогам власників, робітників, покупців, постачальників, інфраструктури, законодавства, соціальних та етичних норм, національних особливостей, тобто вимогам усіх об'єктів, з якими підприємство має безпосередній зв'язок, як відкрита система.

Слід зазначити, що в такому разі підприємство: це підсистема, елементи якої вільно контактують між собою (в межах повноважень та організаційної структури), а з “найближчим оточуючим середовищем” вона контактує через відповідні підрозділи (як у біології - кожен орган або навіть рецептор відповідає за взаємодію з окремими видами впливу на організм) - постачальники починають контактувати тільки з відділом закупівель і потім з іншими через сигнали від такого відділу, клієнти контактують тільки з відділом збуту та частково маркетинговим відділом, після отримання (обміну вимогами та узгодження) відповідних сигналів оптовий покупець може отримати доступ до відділів виробництва та фінансових відділів.

Це дає змогу розглядати вимоги відокремлено від операційної діяльності (яка по суті і балансує розподіл ресурсів), визначити більш повно мету існування підприємства не як кінцеву точку, а як процес задоволення вимог, які змінюються, шляхом максимально ефективного перетворення ресурсів задля задоволення найбільшої частини вимог в рамках самообмежень, накладених власниками шляхом встановлення місії підприємства.

Таке визначення розвитку підприємства дозволяє відокремити вимоги і відповідність вимогам для подальшої класифікації та оцінки вартості.

Тож розвиток, як інтегральну (таку, що формується з багатьох показників) характеристику, можна розглядати як:

- позитивний - такий що підвищує відповідність вимогам (поточний рівень більший за попередній);

- нульовий - такий що не змінює відповідність, (поточний рівень відповідності не змінився відносно попереднього);
- від'ємний - коли відповідність вимогам погіршується (поточний рівень відповідності зменшився).

Таким чином розвиток - це інтегральний моментний показник рівня адаптації однієї системи поточним та майбутнім внутрішнім вимогам та вимогам іншої системи чи систем, які в свою чергу є елементами більш складної системи, що через властивість емерджентності теж може створювати додаткові вимоги (приклад: об'єднання двох великих компанії може викликати розбіжності з вимогами антимонопольного законодавства).

Як можна побачити, таке визначення немає протиріч з визначенням розвитку, наведеному у Великому тлумачному словарі: “зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого” - навіть при незмінності такого об'єкта як підприємство, зміна вимог і разом відповідності вимогам переводить об'єкт у інший якісний стан, наприклад більш відповідний або менш відповідний. Натомість слово “вищий” у визначенні - обмежує напрям розвитку тільки додатною частиною. Але, через те, що зміна внутрішніх складових компанії не обов'язково викликає відповідність вимогам, слід розглядати також “нульовий рівень розвитку”, та “від'ємний”.

Таке визначення дозволяє визначити збільшення рівня відповідності вимогам як додатний (позитивний) розвиток, який збільшує рівень адаптації як до поточних вимог, так і готовність до адаптації к вимогам, що виникнуть (звісно, крім катастрофічних - тому ніколи не досягаючий максимуму - умовної одиниці, якщо

використовувати шкалу від -1 до 1). Відсутність будь-яких змін на підприємстві при зміні вимог оточуючого середовища слід розглядати як від'ємний розвиток, за рахунок втрати відповідності вимогам.

Наприклад, якщо підприємство відмовляється від використання на виробництві новітнього металообробного обладнання з ЧПК на користь “класичних ручних станків” через високу вартість та тривалість обслуговування, ґрунтуючись на тому, що їх клієнти не бачать суттєвого покращення користувацьких рис своєї продукції, “класичні ручні верстати” завжди є в наявності, через списання на інших підприємствах, наявність і вартість кадрів для обслуговування старих станків відповідає вимогам клієнтів і зменшує ризик простою через відсутність висококваліфікованих кадрів, кількість зайнятих в такому випадку збільшується, що зменшує соціальну напругу в районі розташування підприємства. Така ситуація може навіть не впливати на фінансові показники.” В цьому прикладі наведено “анти-інноваційні зміни”, які натомість задовольняють більше вимог, ніж “класичні іноваційні”.

Отже, таке визначення дозволяє шляхом класифікації та ранжування вимог забезпечувати розвиток використовуючи задоволення лише найважливіших вимог не тільки власників компанії, а й всієї системи шляхом підвищення “цінності” продукту компанії.

Визначення розвитку як інтегральної оцінки ступеню адаптації до поточних та майбутніх вимог дозволяє ранжувати вимоги як за послідовністю виникнення так і визначати такий ефект який відомий за фразою “не був впроваджений бо суттєво випереджав свій час”, тобто такий, наприклад винахід, який при настанні подій, які можуть бути визначені, стане актуальним пізніше, але використання його сьогодні буде марним, через відсутність вимог, які він має задовільнити. Відповідно ступень впливу задоволеності від впровадження будь-якого “винаходу” треба оцінювати через призму задоволеності від усіх існуючих вимог в поточному часі.

Висновки. Саме таке визначення розвитку дає змогу відірватись від стадій розвитку “виробництва-товара-збуту-маркетингу”, які можуть базуватися виключно на екстенсивних змінах показників за рахунок вибуття старого обладнання та придбання нового і перейти до інноваційного розвитку за концепцією соціально-етичного маркетингу, в якому інновації - це виявлення і задоволення вимог, які тільки починають формуватись.

При чому слід зазначити, що таке визначення розвитку не відкидає існуючі визначення але доповнює їх з точки зору системного підходу.

Розглянута вище класифікація та перелік управлінських методик розвитку підприємств підкреслюють, що кожен з підходів може бути ефективним для вирішення конкретних завдань. Якщо метою є досягнення значних змін і забезпечення значущого розвитку підприємства, то очевидно, що потрібно поєднувати різні методики, включаючи інженерний, емпіричний та гуманітарний підходи одночасно.

При цьому важливо враховувати необхідність використання проектних методик, що включають в себе реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів.

Розвиток підприємства може відбуватись за різними моделями, які також мають використовуватись комплексно. Зокрема, важливо розглядати паралельну реалізацію моделей "бізнес-розвиток – організаційний розвиток" і "внутрішній розвиток – зовнішній розвиток". Використання сукупності моделей передбачає застосування розглянутих вище управлінських методик розвитку.

Література:

1. Бушуєв С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монографія. Київ : Саммит-Книга, 2010. 768 с.
 2. Бушуєва Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монографія. Київ : Наук. Світ, 2007. 199 с.
 3. Ентоні Е.Боардмен. Аналіз вигід і витрат. Концепції і практика. К.: АртЕк, 2003. 568с.
 4. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Наукові горизонти. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.
 5. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості.2011. № 36. С. 345-347.
 6. Колпаков В. Методи управління: навч. посібник. Київ, 2007. 158 с.
 7. Кузнецов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент: навчально-методичний посібник. Херсон : Гринь Д. С., 2012. 80 с.
 8. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.
 9. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.
 10. Федірко О.А. Стратегічний аспект формування конкурентних переваг національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку. Стратегія економічного розвитку України.2004. Вип. 15. С. 61-66.11. Р2М. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організації. Київ : Новий друк, 2010. 160 с.
-