

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВЧИХ РОБІТ ДЛЯ РОЗРОБКИ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Коюда В. О., к.е.н., професор кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Пасько М. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Koiuda V., Pasko M. Organization of preparatory works for the development of the administrative decisions of a modern enterprise

The variability of the environment requires a sound approach to the preparation, development, adoption and implementation of management decisions for successful functioning, sustainable and stable development of the business entity that determines the use of the most effective tools. The article deals with modern instruments and studied in relationship and interdependence for practical use in all activities of the enterprise. Process approach allows you to manage and monitor key business processes, taking into account their priority, features of display and interaction in order to achieve planned. A business plan serves as a strategic system-comprehensive document developed based on the results of marketing research environment of the company as an open social and economic system. The main components of the subject building ensure the implementation of the planned (expected) in the business plan of the enterprise, project, and etc. The process of preparation, development, adoption and implementation of management decisions on a "black box" will generate a logical, consistent and specified system of interaction between the staff of a business entity in order to achieve efficiency in its operations.

Stability and sustainability of successful development of the company in a volatile or corrosive environment largely depends on the organization, preparation and conduct of the necessary set of work tools considered for use in economic activities. First of all, it requires the formation of an array of information data on the potential of a particular company and the actual feasibility of the projects, business

plans, recommendations, etc. The basis of selection of business ideas suggested adapted "The potential pyramid", which comprises: forming and processing of information in accordance with the specific needs identified; selection of business ideas for feasibility; organization and preparation of the work for the practice or implementation of a particular activity on a specific time period outlined in the business plan.

The proposed approach integrates modern techniques, methods, tools and activities in the basic functions of management (organization, planning, coordination, management, control), which ensures efficient use of the capacity, the increase of efficiency of business processes of an enterprise in the process of justification managing decisions.

Коюда В.О., Пасько М.І. Організація підготовчих робіт для розробки управлінських рішень сучасного підприємства

Мінливість середовища потребує обґрунтованого підходу до підготовки, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень (УР) для успішного функціонування, стійкого й стабільного розвитку суб'єкту господарювання, що і обумовлює застосування найбільш ефективних інструментів. У статті розглянуто й досліджено інструменти сучасності у взаємозв'язку та взаємозалежності для практичного використання у всіх видах діяльності підприємства. Процесний підхід дозволяє управляти та відстежувати основні бізнес-процеси з урахуванням їх пріоритетності, особливостей прояву та взаємовпливу для досягнення наміченого. Бізнес-план виступає у якості стратегічного системно-комплексного документу, який розробляється за результатами маркетингових досліджень середовища підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Основні складові потенціалу суб'єкту забезпечують реалізацію передбаченого (очікуваного) у бізнес-плані підприємства, проекту тощо. Процес підготовки, розробки, прийняття та реалізації УР за принципом «чорної скриньки» забезпечить формування

логічної, послідовної і конкретизованої системи взаємодій персоналу суб'єкту господарювання для досягнення результативності у його діяльності.

Стабільність і стійкість успішного розвитку підприємства у мінливому чи навіть агресивному середовищі у значній мірі залежить від організації, підготовки та проведення необхідного комплексу робіт для використання розглянутих інструментів у господарській діяльності. Насамперед це потребує формування масиву інформаційних даних щодо потенційних можливостей конкретного підприємства та реальної здійсненності проектів, бізнес-планів, рекомендацій тощо. Усе це потребує проведення комплексу робіт, які рекомендується здійснювати за адаптованою «Потенціальною пірамідою», яка вміщує: формування та обробку інформації згідно виявленої пріоритетної потреби; відбір бізнес-ідей за економічною доцільністю; організацію і підготовку проведення комплексу робіт для практичної реалізації чи впровадження у конкретний вид діяльності підприємства на визначений термін часу за бізнес-планом.

Запропонований підхід інтегрує сучасний інструментарій щодо основних функцій менеджменту (організація, планування, координація, регулювання, контроль), що забезпечить раціональне використання потенціалу підприємства, підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства при обґрунтуванні управлінських рішень.

Коюда В.А., Пасько М.И. Организация подготовительных работ для разработки управленческих решений современного предприятия

Изменчивость среды требует обоснованного подхода к подготовке, разработке, принятию и реализации управленческих решений (УР) для успешного функционирования, устойчивого и стабильного развития субъекта хозяйствования, что и обуславливает применение наиболее эффективных инструментов. В статье рассмотрено и исследовано современные инструменты во взаимосвязи и взаимозависимости для практического использования во всех видах деятельности предприятия. Процессный подход позволяет управлять и отслеживать основные бизнес-процессы с учетом их приоритетности,

особенностей проявления и взаимовлияния для достижения намеченного. Бизнес-план является стратегическим системно-комплексным документом, который формируется на основе результатов маркетинговых исследований среды предприятия. Основные составляющие потенциала субъекта обеспечивают реализацию намеченного (ожидаемого) в бизнес-плане предприятия, проекте и т. п. Процесс подготовки, разработки, принятия и реализации УР по принципу «черного ящика» обеспечит формирование логичной, последовательной и конкретизированной системы взаимодействия персонала субъекта хозяйствования для достижения результативности его деятельности.

Стабильность и устойчивость успешного развития предприятия в изменчивой или даже агрессивной среде в значительной степени зависит от организации, подготовки и проведения необходимого комплекса работ для использования рассмотренных инструментов в хозяйственной деятельности. Прежде всего, это требует формирование массива информационных данных о потенциальных возможностях конкретного предприятия и реальной осуществимости проектов, бизнес-планов, рекомендаций и т.п. Это требует проведения комплекса работ, которые рекомендуется осуществлять на основе адаптированной «Потенциальной пирамиды» по таким составляющим: формирование и обработка информации согласно выявленной конкретной потребности; отбор бизнес-идей по экономической целесообразности; организацию и подготовку проведения работ для практической реализации или внедрения в конкретный вид деятельности предприятия на определенный срок времени согласно бизнес-плана.

Предложенный подход интегрирует современный инструментарий через основные функции менеджмента (организация, планирование, координация, регулирование, контроль), что обеспечит рациональное использование потенциала предприятия, повышение эффективности бизнес-процессов предприятия при обосновании управленческих решений.

Постановка проблеми. Успішне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання у нестабільному середовищі у значній мірі залежить від наявного техніко-технологічного і ресурсного потенціалу, можливостей його ефективного використання та потенціального удосконалення. Упущення та недооцінка сконцентрованості уваги щодо ключових аспектів управлінської діяльності керівництвом суб'єкта господарювання призводять до виникнення ланцюга непередбачуваних ситуацій і втрати можливостей успішного перспективного розвитку підприємства. І саме цільовий підхід до управлінської діяльності через інтеграцію (сполучення, поєднання) технології управлінських рішень бізнес-процесів, бізнес-планування на основі сучасного арсеналу дозволить забезпечити оптимальне функціонування і удосконалення потенціалу підприємства. Мета суб'єкта господарювання передбачає досягнення наміченого з урахуванням результатів критичного аналізу та динаміки змін ринкового конкурентного середовища при використанні обґрунтовано обраних інструментів (методи, засоби, прийоми і т.п.) управління як основними бізнес-процесами, так і підприємством в цілому на основі сучасних комунікаційно-інформаційних технологій. Усе це потребує системно-комплексного підходу до управлінської діяльності підприємства у жорсткому конкурентному середовищі та своєчасного і оперативного реагування на зміни й адаптування для успішного функціонування й розвитку на основі використання сучасного інструментарію щодо технології розробки управлінських рішень, методології бізнес-планування, системи взаємовідносин та організації і здійснення робіт із підготовки при використанні масиву інформаційних джерел сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень важливості, значущості, формування, механізму здійснення й удосконалення і т.п. щодо бізнес-планування в умовах ринкових відносин в основному вміщують такі основні напрямки. Бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Довгань Л., Должанський І., Загорна Т.,

Попов В., Беседіна В., Волгіна Н., Карташова С., Коваленко Н., Крушельницька О., Левченко О., Нікіфорова А., Савченко В. та ін. Питанням розробки бізнес-планів присвячено дуже багато робіт зарубіжних і вітчизняних учених-економістів і фахівців, а саме Кіпермана К., Крилової Н., Ліпсіса І., Львовського Г., Маркової В., Муллей М., Пальчик О., Пітерса Г., Полякова А., Роузена Х., Скірко Ю., Уотермена Р., Хруцького В. та ін. Методологію бізнес-планування розглянуто в працях таких вчених-економістів як Буров В., Зелль А., Зигель Ерік С., Карні Девід С., Котляр Б., Ломакін А., Морошкін В., Попов В., Рапопорт Б., Трубіцин В., Уткін Е., Форд Брайен Р., Шульц Лорен А. та ін.

Підходами до прийняття управлінських рішень займалися вітчизняні та зарубіжні науковці і, зокрема, серед них можна виділити таких, як Башкатова Ю., Приймак В., Фатхутдінов Р., Зайцева О., Радугін А., Радугін К., Рогачева Н., Давидович І. Хрущ Н., Корпан О., Желіховська М., Дафт Р., Саймон Г., Чабанна М., Чувардинський О., Дмитренко Е., Знак Д., Хмеленко І., Рогожин В., Затеїщикова О. та ін.

Питанням дослідження сучасних технологій розробки та моделювання бізнес-процесів присвячено значну кількість публікацій зарубіжних авторів, серед яких необхідно відзначити роботи Артамонова І., Давенпорта Т., Маклакова С., Ніколенко Н., Репіна В., Хаммера М., Чампи Д., Єліферова В., Ойхмана Є. та ін. Серед вітчизняних науковців, які активно розвивають зазначені напрямки дослідження, слід назвати Подоляка О., Решетняк Т., Федоренко В., Солодка О., Сало І., Шило І. та ін. Вирішення проблеми управління бізнес-процесами підприємства в аспекті самостійного розгляду етапів управління та певних необхідних складових на кожному етапі управління бізнес-процесами підприємства висвітлювалися такими науковцями Беккер Й., Берн А., Богашевські Р., Вілков Л., Єліферов В., Єрохіна Л., Кугелера М., Нортон Д., Дж. Перард, Роземанн М., Таратухіна В., Хаммер М., Шеер А., Цайнінгер К. та ін. Проблеми застосування процесного підходу в управлінні підприємством приділяли увагу такі вчені Бортнік А., Ватсон Г., Верба В., Гребешкова О., Єліферов В., Кондо Й., Конті Т., Малишева Л., Портер М.,

Репін В., Тірбах Л. та ін. Питанням фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати та якість розглядали Абдикеев Н., Виноградова О., Данько Т., Ільдеменов С. та ін.

Наведені напрямки досліджень фахівців, вчених і практиків в основному проводилися досить у автономному і більш конкретному аспекті без детального розгляду взаємозв'язків і взаємообумовленостей та прояву їх особливостей як комплексу факторів впливу безпосередньо на управлінську діяльність підприємства у конкурентному середовищі. Аналіз проведених досліджень свідчить про відсутність єдиного обґрунтованого підходу щодо здійснення управлінської діяльності потенціалом підприємства на основі системно-комплексного підходу через конкретизацію кроків згідно діючого механізму взаємозалежності й взаємообумовленості технології підготовки, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень за процесним підходом для обґрунтування системи взаємодій персоналу щодо досягнення наміченого у бізнес-плані.

Метою статті є дослідження взаємозв'язку й взаємозалежності управлінської діяльності потенціалом підприємства і технологією підготовки, розробки й реалізації управлінських рішень за бізнес-процесами згідно передбаченого у бізнес-плані й забезпечення цього процесу потрібною і своєчасною інформацією для організації та здійснення підготовчих робіт на основі використання сучасних комунікаційно-інформаційних технологій.

Викладення основного матеріалу. Підприємство - це відкрита соціально-економічна система, у якій основні елементи знаходяться у взаємозв'язку і взаємообумовленості та спрямовані на досягнення очікуваної результативності діяльності чи лідерства на ринку. Насамперед це забезпечується за рахунок потужного потенціалу суб'єкту господарювання як інтегрованого фактору стійкості та стабільності в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Набуття конкурентних переваг підприємством (фірмою,

компанією) обумовлюється, в першу чергу, системою управління складовими потенціалу, їх взаємозв'язком, взаємозалежністю та системою взаємодій трудового потенціалу суб'єкту. Потужність потенціалу підприємства у значній мірі залежить від ефективності процесу підготовки і розробки управлінських рішень (УР) як бази щодо прийняття та реалізації УР для досягнення намічених завдань.

Загальна потужність підприємства формується і визначається за його складовими: маркетинговою; матеріально-сировинною; техніко-технологічною; інноваційно-інвестиційною; фінансовою; кризовою; інформаційно-комунікаційною; трудовою тощо, а результати їх використання обумовлюються ефективністю управлінської діяльності. Підготовка та розробка УР потребує досить складного механізму його реалізації у практичній реальності та здійсненності через постійну мінливість чи навіть агресивність середовища суб'єкта господарювання. І тому, на нашу думку, це потребує виваженого та обґрунтованого підходу до побудови архітектури процесу розробки УР для сучасного підприємства на основі виокремленого визначального орієнтиру для проведення підготовки та розробки управлінських рішень [3, 4, 6, 7]. Формування, функціонування і розвиток потенціалу підприємства залежить від впливу (взаємовпливу) факторів зовнішнього (70%) і внутрішнього (30%) середовища негативного й позитивного характеру, що безумовно ускладнює відстеження й визначення як рівню впливу, так і конкретної його спрямованості через ризикованість виникаючих ситуацій [2, 5-7]. Досить часто керівний склад відволікається на другорядні проблеми, незважаючи на значну кількість основних складових, і загальний рівень потужності потенціалу. І тому, саме чіткий розподіл за етапами підготовчої роботи для розробки УР за пріоритетністю (першочерговістю) завдань та їх конкретизація (задачі) дозволить більш раціонально й ефективно використовувати потенційні можливості суб'єкту і, насамперед, трудового потенціалу конкретного підприємства.

На думку провідних вчених, фахівців і практиків [1, 2, 4, 6], яку ми цілком поділяємо, тільки процесний підхід до підготовки та розробки УР дозволить об'єктивно й усебічно визначити першочергові (головні, визначальні), другорядні та ін. сполучені проблеми за практичною значущістю та реальною здійсненністю наміченого до реалізації. Основні бізнес-процеси (управлінський (функціональний), виконуючий (операційний), забезпечуючий (підтримуючий)) дозволять відібрати пріоритетні проблеми в цілому (у часі) та відповідно за складовими потенціалу підприємства як елементами системи, яка повинна формуватися, успішно функціонувати та удосконалюватися наче єдине ціле [3, 6, 12]. Досягнення цього на практиці потребує визначення компонентів механізму як системи взаємоузгоджених взаємовідносин і взаємозв'язків для обґрунтування взаємодій трудового колективу (як потенціалу) суб'єкту на поточний і перспективний період. Побудовування ефективної системи взаємодій і проведення підготовчих робіт для розробки УР пов'язано із використанням наукових підходів, кількість яких на сьогодні досить велика і є достатньо автономним напрямом дослідження.

Будь-яке підприємство має письмовий (електронний) документ, як орієнтир дій у всіх сферах його діяльності, розроблений за результатами аналізу середовища та можливостей удосконалення суб'єкту на перспективу в умовах циклічності розвитку економіки. Бізнес-план у ринковій економіці при виконанні двох найважливіших функцій (внутрішньої й зовнішньої) вміщує напрямки його практичного використання суб'єктом господарювання [1, 2, 11] в якості:

1. інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства;
2. механізму аналізу, оцінки, планування, прогнозування та контролю діяльності;
3. активного робочого інструменту управління (постійно діючого), який дозволяє визначати оптимальні та найменш ризиковані шляхи реалізації наміченого (чи проекту);

4. системно-комплексного документу, де відображено виникаючі проблеми та можливі способи їх розв'язання при реалізації запланованого в залежності від постійних змін у оточенні підприємства;

5. комплексного багатofункціонального документу, який вміщує кілька цілей та координацію й регулювання їх досягнення на основі сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, бізнес-план – це визначальний фактор-джерело по здійсненню, контролю виконання та корегування управлінських рішень через превентивні заходи під впливом мінливого середовища суб'єкту господарювання в умовах конкурентного ринкового середовища. Змістовність, наповненість, спрямованість, призначеність, ситуаційні особливості обґрунтування, ключові аспекти бізнес-плану залежать від основних цілей його розробки (рис. 1), що дозволяють [1, 2, 11, 12]:

1. реально обґрунтувати систему ділових і конструктивних взаємин для залучення інвестицій (фінансових коштів, кредитів);

2. розробити реальну програму реалізації та стандартизувати процедури ознайомлення з бізнесом, що упорядковує контакти й прискорює процес впровадження через заощадження часу і коштів;

3. змоделювати систему управління майбутнім бізнесом на основі найбільш значущих факторів підприємницької діяльності (розуміння реальної ситуації – чітка постановка цілей – якісне планування процесів) через програму взаємодій персоналу;

4. розробити модель ситуацій за різними сценаріями, виявити джерела виникнення непередбачуваних проблем та можливі ускладнення і заздалегідь визначити способи їх подолання, зменшення чи усунення;

5. сформувані компетентності особистостей, команди та колективу щодо оцінки умов конкуренції, засобів просування на ринку, використання конкурентних переваг, фінансово-інвестиційного планування тощо на основі наявних і неаявних знань персоналу фірми, компанії та інтелектуального капіталу;

6. визначити реальність та практичну здійсненність підприємницької ідеї та економічну доцільність або економічну недоцільність реалістичності запропонованого у бізнес-плані для конкретного суб'єкту господарювання.



Рисунок 1 - Основні цілі бізнес-плану [на основі 1, 2, 11]

Формування бізнес-плану потребує кропіткої проробки значного обсягу інформації, проведення аналізу оточення підприємства і виявлення резервів та напрямків виходу на нові, цільові ринки шляхом пропозиції нового товару (послуги) за результатами проведених маркетингових досліджень щодо попиту споживачів. Розробка бізнес-плану на основі «чорної скриньки» у взаємозв'язку із розробкою, прийняттям та реалізацією УР розглянуто у [11] і потребує детального дослідження щодо організації проведення підготовчих робіт для цього процесу і забезпечення якісною та об'єктивною інформацією підприємства на вході. Від масиву інформації [10], організації проведення підготовчих робіт згідно технології розробки-прийняття-виконання УР

залежить якість [7] та ефективність реалізації цих управлінських рішень трудовим персоналом на підприємстві.

Основні світові тенденції формування і розвитку сучасного суспільства проявляються у межах інформаційної економіки, яка базується на інтелектуальних ресурсах, наукоємних та інформаційних технологіях, а Інтернет став основним економічним ресурсом. Ключовим фактором розвитку підприємств електронної комерції стають інновації, за умови їх постійного й ефективного використання у діяльності незалежно від швидкості адаптування до електронного бізнесу. Саме в умовах інформаційної економіки потенціал кожного суб'єкту господарювання повинен визначатися не тільки лише імітаційною здібністю підприємств до сприйняття «чужих» нововведень і новацій, але й здатністю самим «створювати майбутнє», виробляти самостійно поліпшуючі якісні зміни і нові цінності на основі економіки знань [12].

Зниження рівня інноваційного потенціалу приводить до втрати ринкових позицій, зменшення обсягів реалізації та можливостей розвитку підприємства. Інноваційний потенціал залежить від того, наскільки виробничо-управлінська система підприємства інноваційно сприйнятлива, а інноваційність стає важливою конкурентною перевагою та необхідною умовою для існування електронного бізнесу, бо вона дозволяє своєчасно захистити бізнес від виникаючих погроз з боку зовнішнього середовища через систему випереджаючого і безперервного пошуку нових можливостей виживання, адаптації, розвитку й удосконалення. При цьому посилюються і формуються адаптивні здібності підприємства, розширюється горизонт ухвалення УР, зростають різноманітність та варіативність продуктів, технологій, бізнес-процесів тощо. На підприємстві заохочуються пошукові роботи і раціоналізаторські пропозиції, творчість й натхнення, креативне мислення, нові думки та бізнес-ідеї. Кожен співробітник розмірковує про вдосконалення праці, якість бізнес-процесів, продукції, послуг і робіт, прагне до здобуття нових колективних знань у команді, розвиває творчість, цікавість, можливість самореалізації та ініціює нові ідеї й проекти [5, 6, 12].

Підготовча робота вміщує, насамперед, пошук, формування та обробку інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища за потребами підприємства для досягнення передбаченого (очікуваного) у бізнес-плані за чітко визначений період часу. І це потребує відповідної інформаційно-пошукової системи для кожного суб'єкту господарювання, яка стане джерелом [Ж] для систематизації, узагальнення необхідної інформації за конкретними складовими потенціалу та ін. виникаючих потреб. Саме інформаційне забезпечення у системі регуляторного менеджменту на основі сучасних комунікаційно-інформаційних технологій на сьогодні є визначальним фактором успішного функціонування й розвитку підприємства в умовах мінливого середовища, що і обумовлює систематичне оновлення бази даних як для підтримки діючих сфер діяльності, так і створення нових на основі постійно формуючих потреб споживачів [5, 6, 8, 9, 10, 12] та зростання конкуренції на ринках.

Успіх діяльності підприємства і результативність його функціонування у значній мірі залежить від систематизації, обґрунтування підготовки та проведення конкретних робіт, які цілеспрямовані на впровадження нових інноваційних розробок. Згідно досліджень й практичного досвіду професор Гарвардської школи бізнесу Кантер Р. М. запропонувала до використання «піраміду» в якості інструменту стратегічного розвитку [14, 15] суб'єкту. І на основі цього підходу нами рекомендується «Потенціальна піраміда», яка дозволить досить чітко, логічно, послідовно виокремити етапи організації та проведення підготовчих робіт для активізації поточної діяльності та перспектив розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи (рис. 2) у ринково-конкурентному середовищі.

Рекомендована піраміда як інструмент вміщує основні ключові взаємопов'язані ланки єдиного ланцюга проведення наступних видів робіт для конкретного суб'єкту господарювання:

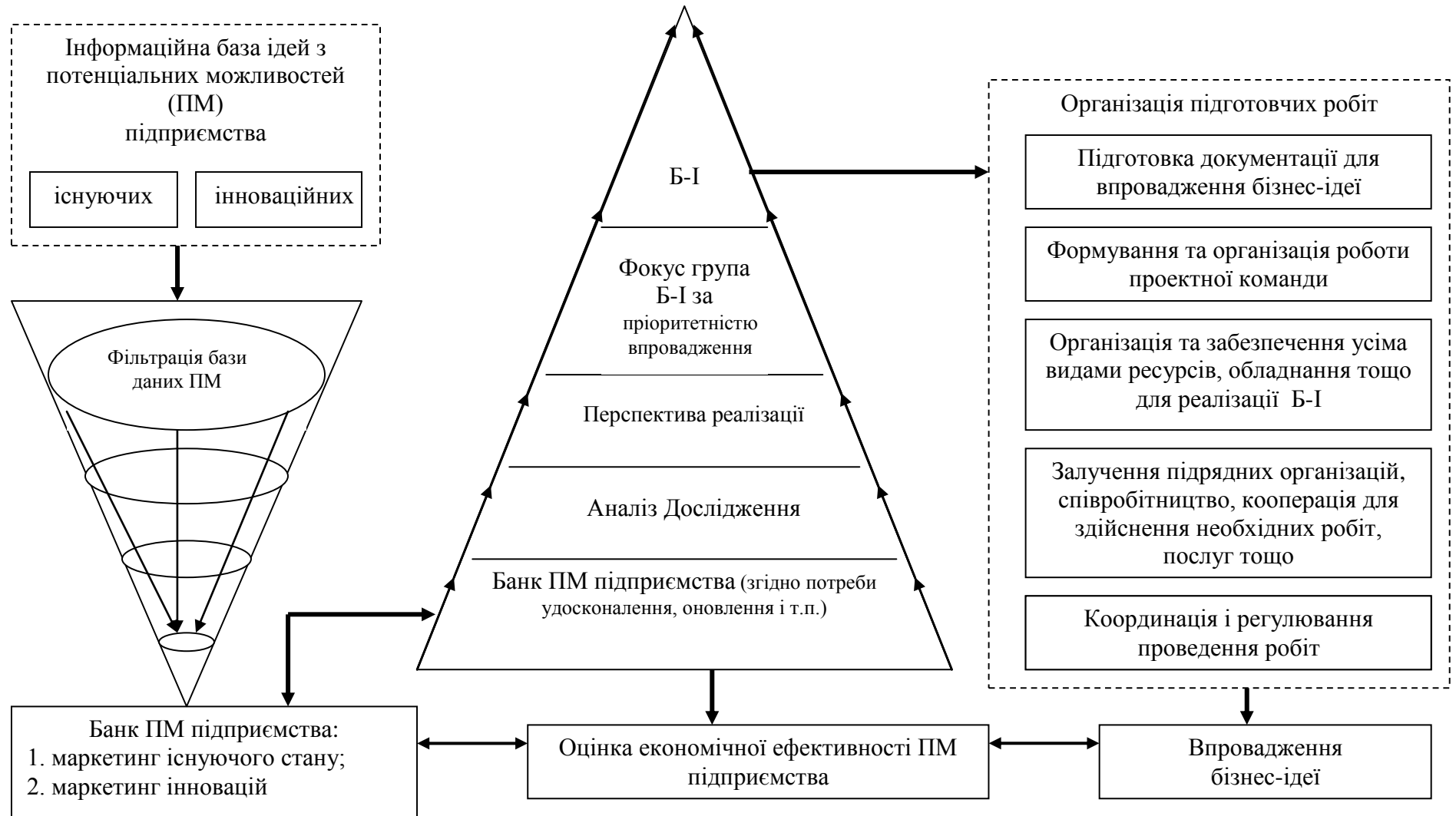


Рисунок 2 - Адаптована «Потенціальна піраміда» для відбору бізнес-ідей до впровадження

1. формування банку потенційних можливостей (ПМ) підприємства на основі використання джерел усіх рівнів (міжнародний-макро-мезо-мікрорівень);

2. діагностика (аналіз-оцінка-планування та реальна здійсненність) економічної доцільності ПМ з орієнтацією на потреби та можливості впровадження відібраних бізнес-ідей у діяльність підприємства;

3. організація та проведення підготовчих робіт для реалізації відібраних бізнес-ідей (проектів, пропозицій і т.п.) згідно бізнес-плану.

Значна частка організації та проведення підготовчих робіт пов'язана із розробкою та впровадженням тих інноваційних розробок, які є ефективними для даного суб'єкту господарювання і відповідають вимогам споживачів. Адаптована [8, 13] «Потенціальна піраміда» до сучасних умов функціонування вітчизняних підприємства з урахуванням особливостей впливу середовища дозволить обґрунтувати етапи виконання робіт, сформувати тимчасові (творчі) колективи (команди) для:

1) накопичування і формування бази даних із усіх можливих джерел;

2) фільтрації бази даних щодо потенційних можливостей удосконалення й перспектив розвитку суб'єкту;

3) формування Банку потенційних можливостей підприємства.

Вимоги сьогодення для кожного підприємства спрямовані на формування бази даних щодо споживачів, конкурентів, потреб ринку на продукцію чи послуги, постачальників ресурсів і обладнання, інноваційні розробки, потенційні обсяги фінансування і т.п. за результатами проведених маркетингових досліджень внутрішніх і зовнішніх джерел.

Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволить користуватися усіма джерелами інформації та можливостями її обробки за конкретними складовими потенціалу підприємства: маркетинговою; матеріально-технічною; виробничою; інноваційно-технологічною; інтелектуальною; трудовою; кризовою; управлінською та ін. Формування та оновлення бази даних повинно здійснюватися на постійній основі, що

обумовлюється, насамперед, темпами старіння інформації, її актуальності, своєчасності та необхідності використання у будь-якій сфері діяльності підприємства. Накопичена база даних повинна фільтруватися для формування банку потенційних можливостей (ПМ) кожного підприємства за такими групами: 1. Маркетинг існуючого стану; 2. Маркетинг інновацій на основі потреби суб'єкту в конкретному періоді (рік, півроку і т. п.). Запропоновані групи ПМ суб'єкту можуть уточнюватися та формуватися за іншими принципами в залежності від особливостей організації виробництва, надання послуг (робіт), управління, предмету діяльності, життєвого циклу підприємства і т.п. і повинні знаходитися у відповідному сховищі до виникнення у їх потребі суб'єктом.

Банк ПМ може вміщувати значну кількість потенційних можливостей, які слід відібрати для даного підприємства за пріоритетністю, необхідністю, перспективністю та їх реальною здійсненністю на визначений період часу. Це рекомендується проводити послідовно за етапами (кроками), що наведені у запропонованій піраміді (розташовані знизу до верху), а саме:

1. дослідження-аналіз ПМ;
2. перспектива реальності використання відібраних ПМ;
3. формування фокус-групою бізнес-ідей для безпосереднього впровадження у діяльність суб'єкту господарювання.

Змістовність етапів формування бізнес-ідей для обґрунтованого їх відбору за критеріями у рамках ПМ підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1 - Характеристика та особливості етапів відбору бізнес-ідей

№	Етапи	Характеристика та особливості
1	Банк ПМ підприємства за групами	Перша група вміщує результати маркетингових досліджень існуючого стану у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і ПМ успішного функціонування та набуття конкурентних переваг у перспективі даного суб'єкту. Друга група вміщує інформацію про ПМ використання як власних інноваційних розробок, так і залучених у діяльність підприємства
2	Дослідження-Аналіз	Узгоджується стратегія підприємства з його ПМ у рамках сучасних потреб споживачів. Проводиться аналіз ринку й ідентифікація Б-І та виявляється їх патентна чистота. Первинні розрахунки підтверджують

		здійсненність і реальність Б-І за принципом попиту-пропозиції, виявлення ризикованих ситуацій, оцінювання чутливості ПМ щодо середовища підприємства, Аналізується наявність ПМ ресурсного й фінансового забезпечення за усіма можливими джерелами, що дозволяє провести відбір найбільш перспективних Б-І для підприємства у даний ситуаційний період, які отримують статус проекту і переходять на стадію перспективного аналізу щодо їх практичної реалізації
3	Перспективи реалізації бізнес-ідей (Б-І)	Розробка бізнес-планів чи обґрунтування заходів з удосконалення існуючого чи впровадження нового у діяльність підприємства, де конкретизуються усі завдання, задачі та засоби їх досягнення. Ведуться переговори з інвесторами, контрагентами на постачання усіх видів ресурсів, обладнання і т.п. Формується загальний бюджет та умови залучення коштів і т. ін. Якщо на стадії розробки бізнес-плану чи розробки заходів виявилась збитковість і економічна недоцільність, то такі Б-І (проекти) відхиляються
4	Відбір Б-І фокус-групою для впровадження	Спрямовуються для впровадження бізнес-ідеї за пріоритетністю у часі, конкретизованих можливостей їх реалізації з урахуванням ресурсно-фінансового забезпечення, що потребує організації й проведення підготовчих робіт та їх виконання трудовим персоналом на основі управлінських рішень по реалізації бізнес-плану нововведень чи удосконалення існуючого на підприємстві

На основі обґрунтованого відбору найефективніші бізнес-ідеї можуть впроваджуватися безпосередньо у конкретний вид діяльності підприємства або можуть стати повноцінним товаром при отриманні прав на володіння цією інтелектуальною власністю. Реалізація бізнес-ідей потребує проведення підготовчих робіт різної спрямованості та за безпосередньої активної участі персоналу підприємства у їх здійсненні на основі бізнес-плану через комплекс обґрунтованих управлінських рішень, що потребує їх підготовки, розробки, реалізації та прийняття трудовим персоналом до ефективного виконання для досягнення наміченої результативності. Особливості рекомендованого підходу для формування системи взаємодій колективу (групи, проектної команди) підприємством при реалізації запропонованих бізнес-ідей детально відображено на рис. 3.

Потужність потенціалу будь-якого підприємства забезпечує лідерство на ринках при ефективній управлінській діяльності, що обумовлюється якістю управлінських рішень через процес підготовки, розробки, прийняття та виконання УР персоналом підприємства.



Рисунок 3 - Рекомендований системно-комплексний підхід до розробки взаємодій персоналу підприємства

Висновки. Здійснення технології розробки УР потребує складного механізму взаємозв'язків, взаємовідносин для обґрунтованої розробки взаємодій персоналу на основі процесного підходу за бізнес-процесами підприємства. Були досліджені ключові аспекти взаємозв'язку і взаємозалежності бізнес-плану як стратегічного інструменту розвитку суб'єкту та технології розробки, прийняття і реалізації УР підприємства на основі сучасних комунікаційно-інформаційних технологій в межах інформаційної економіки. Ефективність формування, функціонування і розвитку потенціалу підприємства може бути забезпечена комплексно-системним підходом щодо управлінської діяльності через розробку, прийняття і реалізацію УР за бізнес-процесами підприємства для забезпечення його розвитку згідно бізнес-плану на основі принципу «чорної скриньки». Усе це потребує якісної, систематизованої інформаційно-пошукової системи для кожного суб'єкту господарювання, що і було запропоновано реалізувати на основі адаптованої «Потенційної піраміди» для: формування бази даних потенційних можливостей підприємства для конкретного періоду часу; проведення відбору бізнес-ідей за необхідністю, пріоритетністю і практичною реалізованістю (економічна доцільність впровадження) у діяльність підприємства; організації та проведення підготовчих робіт на стадії реалізації запропонованих бізнес-ідей для удосконалення чи оновлення потенціалу в умовах нестабільного ринкового середовища. Обробка масиву даних сьогодні здійснюється на основі сучасних підходів до систематизації й узагальнення у потрібному аспекті і напрямку для конкретного підприємства. Найбільш поширеними є понад 20-ти наукових підходів, які потребують окремого дослідження і аналізу для формування цілеспрямованих блоків бази даних суб'єкту господарювання щодо їх практичного використання при реалізації бізнес-плану через технологію розробки та реалізації управлінських рішень, що і стане наступним етапом дослідження.

Список використаних джерел:

1. Завдання та цілі бізнес-плану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://alpina.kiev.ua/mainua/>.
2. Ніконенко А. В. Бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності. / А. В. Ніконенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73988.doc.htm
3. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. - № 9. – С. 50-58.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Пер. з англ. / Д. Дерлоу – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
5. Інноваційний розвиток регіонів України: Монографія / Під наук. ред. докт. екон. наук, проф. В.С. Пономаренко. - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.
6. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою. Монографія / За заг. ред. канд. екон. наук, доцента В.О. Коюди. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.
7. Коюда В. О. Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції [«Розвиток економіки України в умовах глобалізації»], (Харків, 18 березня 2011 р.): Зб. наук. робіт: Управління розвитком / В. О. Коюда – Х. : ХНЕУ. - 2011. - № 4(101). – С. 218-223.
8. Коюда В. О. Удосконалення організації обробки інформації щодо системи маркетингу промислового підприємства / В. О. Коюда, Т. І. Мазко // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки: Випуск 32: У трьох частинах. – М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2012. – Частина І. – С. 90 – 94.
9. Коюда В. О. Система інформаційної бази щодо інноваційної діяльності / В. О. Коюда, Т. І. Мазко. // Бизнес Информ. -2011. - № 4.- С. 26-30.
10. Живко З. Б. Інформаційна основа прийняття стратегічних управлінських рішень / З. Б. Живко, М. Л. Данилович-Кропивницька // Актуальні проблеми економіки. – 2008.– №10. – С. 69–80.
11. Коюда В. О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства/ В. О. Коюда, М. І. Пасько // Бизнес Информ. - 2015. - № 9. – С. 394-402.
12. Коюда В. О. Знання як інноваційний ресурс економіки знань / В. О. Коюда, О. М. Костіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ». – 2013. – Вип. 1, Т. 3. – С. 367-374.
13. Шейко І. А. Оцінка ефективності інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: автореферат канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та упр. підпр-ми (за видами економічної діяльності) / І.А. Шейко. - Х.: Нац. техн. ун-т "Харківський політехнічний ін-т", 2013. - 21 с.
14. Kanter, R. M., J. Kao, and F. Wiersema, eds. *Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, GE, DuPont.* – New York: HarperCollins, 1997.
15. Kanter, Rosabeth Moss. «Innovation: The Classic Traps.» // *Harvard Business Review* 84, № 11 (November 2006)

References

1. Zavdannya ta tsili biznes-planu [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://alpina.kiev.ua/mainua/>.
2. Nikonyenko A. V. Biznes-planuvannya rozvytku pidpryyemstva ta pidvyshchennya konkurentospromozhnosti. / A.V. Nikonyenko [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73988.doc.htm
3. Tsyutsyura S. V. Teoretychni osnovy ta sutnist' upravlins'kykh rishen'. Modeli pryynyattya upravlins'kykh rishen' / S. V. Tsyutsyura, O. V. Kryvoruchko, M. I. Tsyutsyura // Upravlinnya rozvytkom skladnykh system. – 2012. - № 9. – S. 50-58.
4. Derlou D. Klyuchovi upravlins'ki rishennya. Tekhnolohiya pryynyattya rishen'. Per. z anhl. / D. Derlou – K. : Naukova dumka, 2001. – 242 s.

5. *Innovatsiynyy rozvytok rehioniv Ukrayiny: Monohrafiya / Pid nauk. red. dokt. ekon. nauk, prof. V.S. Ponomarenko. - KH. : VD «INZHEK», 2014. – 368 s.*
6. *Kontseptual'ni zasady upravlinnya pidpryyemstvom yak ekonomichnoyu systemoyu. Monohrafiya / Za zah. red. kand. ekon. nauk, dotsenta V.O. Koyudy. - KH. : Vyd. KHNEU, 2007. – 416 s.*
7. *Koyuda V. O. Yakist' ta efektyvnist' upravlins'kykh rishen' systemy antykryzovoho upravlinnya: materialy Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi [«Rozvytok ekonomiky Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi»], (Kharkiv, 18 bereznya 2011 r.): Zb. nauk. robot: Upravlinnya rozvytkom / V. O. Koyuda – KH. : KHNEU. - 2011. - № 4(101). – S. 218-223.*
8. *Koyuda V. O. Udoskonalennya orhanizatsiyi obrobky informatsiyi shchodo systemy marketynhu promyslovoho pidpryyemstva / V. O. Koyuda, T. I. Mazko // Zbirnyk naukovykh prats' CHDTU. Seriya: Ekonomichni nauky: Vypusk 32: U tr'okh chastynakh. – M-vo osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrayiny, Cherkas. derzh. tekhnol. un-t. – Cherkasy : CHDTU, 2012. – Chastyna I. – S. 90 – 94.*
9. *Koyuda V. O. Systema informatsiyanoi bazy shchodo innovatsiyanoi diyal'nosti / V. O. Koyuda, T. I. Mazko. // Byznes Ynform. -2011. - № 4.- S. 26-30.*
10. *Zhyvko Z. B. Informatsiyna osnova pryynyattya stratehichnykh upravlins'kykh rishen' / Z. B. Zhyvko, M. L. Danylovykh-Kropyvnyts'ka // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2008.– №10. – S. 69–80.*
11. *Koyuda V. O. Metodolohichnyy pidkhid do biznes-planuvannya rozvytku pidpryyemstva/ V. O. Koyuda, M. I. Pas'ko // Byznes Ynform. - 2015. - № 9. – S. 394-402.*
12. *Koyuda V. O. Znannya yak innovatsiynyy resurs ekonomiky znan' / V. O. Koyuda, O. M. Kostina // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti: Zbirnyk naukovykh prats'. – Mariupol' : DVNZ «PDTU». – 2013. – Vyp. 1, T. 3. – S. 367-374.*
13. *Sheyko I. A. Otsinka efektyvnosti innovatsiyanoi diyal'nosti mashynobudivnykh pidpryyemstv: avtoreferat kand. ekon. nauk, spets.: 08.00.04 - ekonomika ta upr. pidpr-my (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti) / I.A. Sheyko. - KH.: Nats. tekhn. un-t "Kharkivs'kyi politekhnichnyy in-t", 2013. - 21 s.*
14. *Kanter, R. M., J. Kao, and F. Wiersema, eds. Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, GE, DuPont. – New York: HarperCollins, 1997.*
15. *Kanter, Rosabeth Moss. «Innovation: The Classic Traps.» // Harvard Business Review 84, № 11 (November 2006)*

Ключові слова: *бізнес-план, управлінські рішення, піраміда, відбір бізнес-ідей, підготовчі роботи*

Ключевые слова: *бизнес-план, управленческие решения, пирамида, отбор, подготовительные работы*

Keywords: *business plan, managing decisions, the pyramid, the selection, the preparatory work*