

УДК 338.2:658

Шижковський С.В.

*аспірант, асистент кафедри технологій управління
Національного університету «Львівська політехніка»***ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ****PLANNING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT
UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто особливості управління розвитком підприємств в сучасних умовах господарювання. Розроблено графічну модель планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. Сформовано загальну схему процесно-орієнтованого управління розвитком підприємства. Запропонована типологія бізнес-процесів за рівнями управління.

Ключові слова: планування, розвиток підприємств, проект, процес, невизначеність.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены особенности управления развитием предприятий в современных условиях хозяйствования. Разработана графическая модель планирования развития предприятия в условиях неопределенности. Сформирована обобщенная схема процессно-ориентированного управления развитием предприятия. Предложена типология бизнес-процессов по уровням управления.

Ключевые слова: планирование, развитие предприятий, проект, процесс, неопределенность.

ANNOTATION

The article considers the peculiarities of the development of enterprises in the modern business environment. The graphical model of enterprise development planning under uncertainty is developed. The grand scheme of process-oriented management of enterprise development is formed. The typology of business processes under management levels is proposed.

Keywords: planning, enterprise development, project, process, uncertainty.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобалізаційних викликів і зростання невизначеності середовища функціонування кардинально змінюються вимоги до інструментів управління розвитком підприємств [1]. У ринковій економіці на зміну прагненням підприємств до збільшення обсягу виробництва, що потенційно призводить до максимізації прибутку, визначальною стає парадигма задоволення вимог споживачів, які в кінцевому результаті збільшують їх лояльність та прив'язаність до продукції, а отже забезпечують довгострокові перспективи для розвитку бізнесу.

Це передусім актуалізує пошук дієвих методів розвитку підприємств і їх адаптацію до сучасних ринкових умов. Незважаючи на наявність значної кількості підходів, а також широкий інтерес науковців до цієї тематики, залишається актуальною проблема розроблення методів для отримання найбільшої ефективності їх втілення в практику виробничо-господарської діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню використання проектного менеджменту в управлінні розвитком підприємств та формуванню інструментів оцінювання їх рівня присвячено ряд робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, В. Верби, В. Рача, І. Чумаченка, Н. Чухрай та інших. Теоретичні засади розвитку підприємств досліджені в працях таких науковців, як Б. Андрушків, І. Ансофф, В. Вітлінський, П. Друкер, О. Кузьмін, Л. Мельник, О. Мельник, Ю. Погорелов, В. Пономаренко, О. Раєвнева, О. Тридід, Й. Шумпетер та ін.

Дослідженню процесно-орієнтованого управління присвячено роботи ряду науковців, серед яких варто відзначити: Б. Демінга, М. Маклакова, М. Роттера, В. Репіна, С. Тупкало, Дж. Чампі, Л. Чернобай, В. Єфімова та ін. Незважаючи на прискіпливу увагу науковців до даної тематики, теоретичні засади розвитку вітчизняних підприємств на основі впровадження системи процесно-орієнтованого управління в управлінні розвитком підприємств залишаються актуальними й потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування моделі планування розвитку організації в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні серед найпоширеніших підходів до управління розвитком підприємств можна віднести системний, ситуаційний, функціональний, процесний та проектний. При цьому такі підходи досить часто розглядаються відокремлено й сфокусовано на одній концепції, але в процесі їх впровадження переважно дотримуються принципів системного підходу для забезпечення їх дієвості.

У сучасних умовах здійснення виробничо-господарської діяльності перед підприємствами постають проблеми врахування та адекватного реагування на високий рівень невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, складності ефективного управління підприємством у нестійких економічних умовах, забезпечення ефективності обраних інструментів менеджменту при здійсненні інновацій [4, с. 1-2]. У зв'язку з цим природним є прагнення підприємств до оптимізування власної діяльності та підвищен-

ня якості продукції, що виражається в сертифікації та дотриманні міжнародних стандартів групи ISO 9000:2000. Ці стандарти висунули на перший план процесний підхід, що у подальшому призвело до впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах.

Вітчизняні науковці [2-8] розробили теоретичні засади та методики управління бізнес-процесами, окреслили теоретичні аспекти сутності бізнес-процесів. В. Верба слушно зазначає необхідність гармонізації процесного й проектного підходів з метою досягнення найкращих результатів розвитку підприємств [2]. З цієї метою пропонується виокремлення переваг кожного методу й запровадження процесного бачення для управління проектами розвитку. Про доцільність використання саме проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком організації наголошує С. Бушуєв. Зокрема проєкти інноваційного розвитку націлені не лише на зміни в межах проектних цілей на короткому проміжку часу, але й у довгостроковій перспективі з метою забезпечення проактивного розвитку організації [3]. Незважаючи на зауваження М. Марченка, що в практичній діяльності підприємств проектний менеджмент знаходить лише фрагментарне відображення, у сфері розвитку підприємств доцільним є перехід до використання інноваційних систем управління. Такі системи базуються на поєднанні бізнес-процесів управління організацією з проектно-орієнтованим підходом до управління програмами розвитку підприємств, що створює передумови для впровадження інноваційних змін [3].

Розглянувши та проаналізувавши розроблені методи управління розвитком підприємств, відзначимо доцільність використання проектно-орієнтованого підходу як ефективного інструменту розвитку підприємств у мінливих умовах їх функціонування. Проектний менеджмент дає можливість забезпечити сталий (еволюційний), а часом і революційний розвиток підприємств, його урівноваженість та керованість шляхом розроблення й впровадження інноваційних програм розвитку.

У науковій літературі немає єдиного підходу до розуміння поняття розвитку підприємства, проте узагальнивши описані в літературних джерелах [1-6] можна запропонувати таке трактування поняття розвиток: «Процес кількісних, якісних і/або структурних змін стану соціально-економічної системи та/чи її функціонування для досягнення встановленого бачення й мети, що зумовлюються мінливістю факторів внутрішнього й зовнішнього середовища».

У роботах [1;4;9] розвиток характеризується невизначеністю напрямів та результатів змін. У праці [3, с. 294-295] наголошується, що формування проєктів розвитку підприємства починається зі створення бачення, яке характеризується достатньо високим рівнем невизначеності й охоплює три аспекти, а саме:

- організаційний аспект розвитку;
- технічний аспект розвитку;
- управлінський аспект розвитку.

Безумовною перевагою такого підходу є окреслення напрямів розвитку та моделі невизначеності розвитку організації. Але в цій роботі автори розглядають проєкт, як процес, спрямований на отримання кінцевого продукту в організації, що вплинуло на зміст виокремлених аспектів. У випадку ж промислових підприємств доцільно виділити три напрями розвитку, а саме – потенціал, функціонування та результативність.

Вітчизняні науковці відзначають, що діяльність українських підприємств наявні певні не-

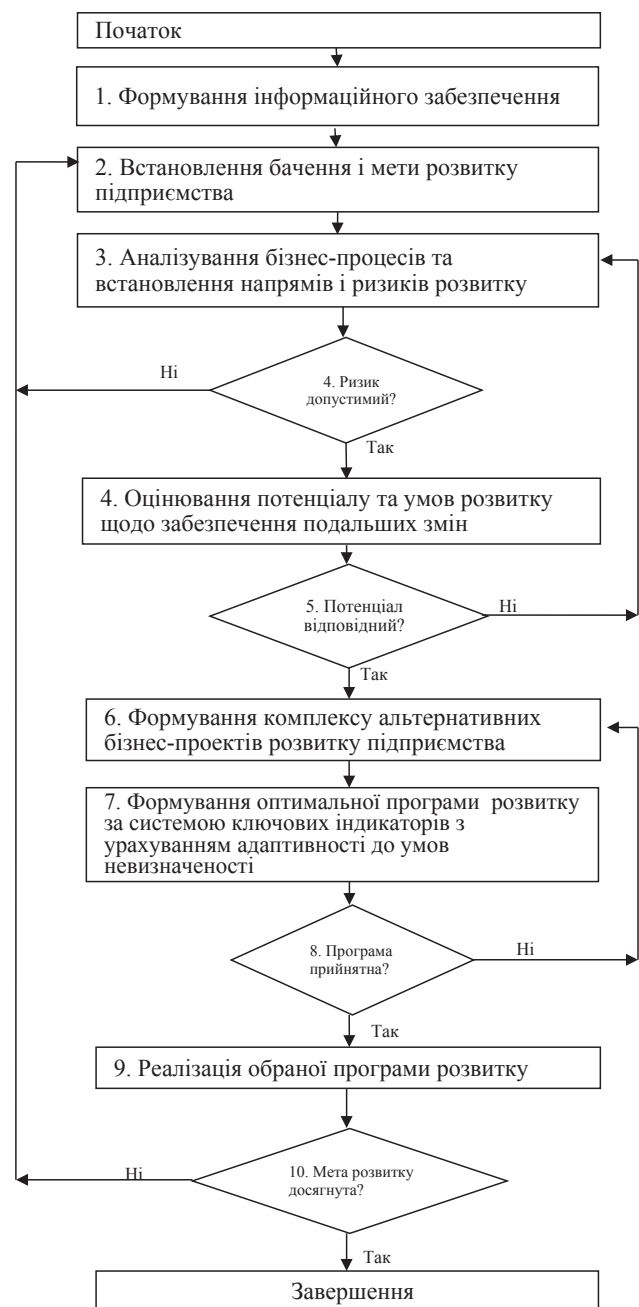


Рис. 1. Графічна модель планування розвитку підприємства в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором

доліки, серед яких варто відмітити [5, с. 1-7]: відсутність або недосконалість організаційної структури управління підприємством; переважне застосування функціонального підходу до управління підприємствами та пряма орієнтація на отримання короткострокового прибутку, що породжується нехтуванням довгострокових перспектив. Для певних підприємств характерним є зниження лояльності працівників, що позначається на продуктивності праці, якості продукції та сервісу, стагнація розвитку підприємств, а також низька адаптивність та недостатня інтеграція з зацікавленими сторонами у веденні бізнесу.

Впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами дає змогу позбутися ряду з цих недоліків. Як зазначають К.С. Безгін та І.В. Гришина в роботі [6, с. 6] процесний підхід має ряд переваг, порівняно з функціональним підходом, що здатні вирішити проблеми вітчизняної промисловості з метою сприяння її сталого розвитку та утвердження соціальної відповідальності в бізнесі.

Серед вагомих переваг процесно-орієнтованого підходу виділяють [6; 7]: орієнтацію на постійне вдосконалення якості бізнес-процесів та продукції; використання інтеграції відносин для стратегічної взаємодії з партнерами; неперервність навчання та підвищення рівня компетенції працівників, а також збільшення їх лояльності; сталий розвиток організації; підвищення рівня соціальної відповідальності; можливість комплексного оцінювання рівня розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників (індикаторів); розвиток конкурентних переваг шляхом розроблення й впровадження бізнес-проектів і програм; зниження ризику функці-

онування підприємства в умовах неповної інформаційної визначеності.

Враховуючи вище наведене було розроблено графічну модель планування розвитку підприємства на засадах використання проектних та процесно-орієнтованих підходів (рис. 1).

Впровадження процесно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах призводить до [4-9]: удосконалення організаційної структури управління; оптимізування бізнес-процесів та зміщення наголосу з обсягів виробництва на якість продукції; стандартизації й сертифікації системи менеджменту підприємства; утвердження соціальної відповідальності та зміни підходів до мотивації працівників; втілення проектного управління в діяльності підприємств; перехід від інерційного до гнучкого й активного розвитку підприємств; інтегрування партнерських взаємозв'язків з усіма зацікавленими сторонами; налагодження ефективних комунікацій, як у внутрішньому, так і з зовнішнім середовищем, що виражається у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу «працівник-керівник-споживач», створенні системи постійного самовдосконалення.

Проведені дослідження показали, що в науковій літературі методи процесно-орієнтованого управління при достатній деталізації їх типологічних ознак не завжди відображають такі істотні ознаки, як рівень управління та група бізнес-процесів [10; 12; 13].

Щодо рівнів управління, то дотримуючись [11; 14] пропонуємо виділити 4 рівні, а саме: системний, процесний, підпроцесний й мікропроцесний рівні управління (рис. 2). Відсутність загальновизнаної типології бізнес-процесів призвела до появи ряду підходів до їх побудови.

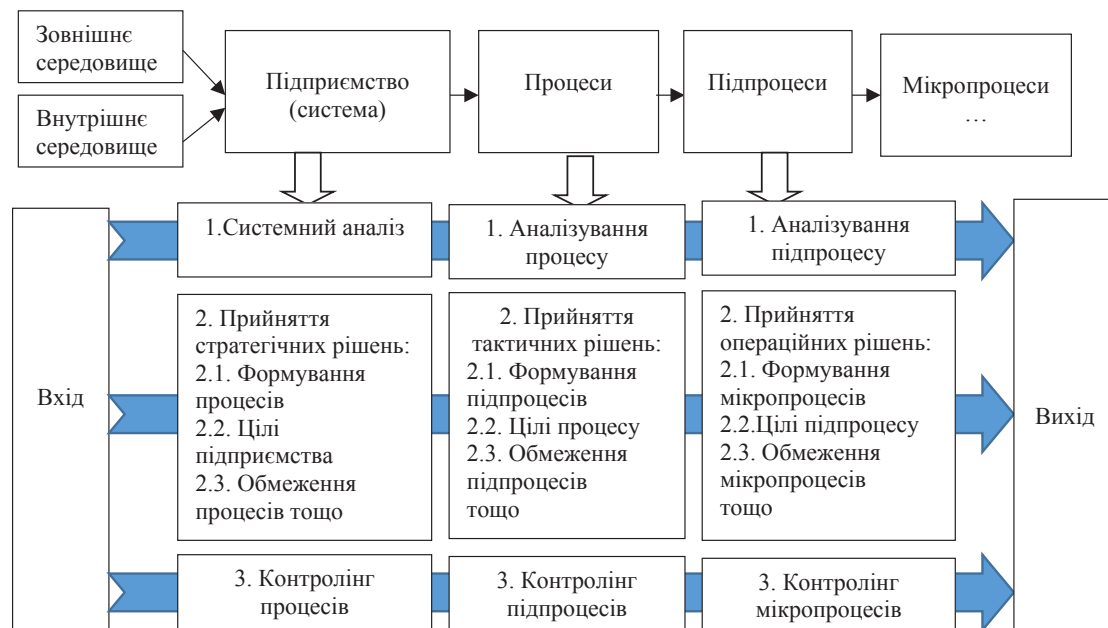


Рис. 2. Загальна схема процесно-орієнтованого управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Типологія бізнес-процесів та інструментів управління розвитком підприємств

Групи бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Інструменти
1. Системний рівень управління		
1. Допоміжні (спрямовуючі)	1. Аналізування зовнішнього й внутрішнього середовищ 2. Розроблення стратегії розвитку 3. Моніторинг та координування процесів 4. Інші	Методи стратегічного аналізу та планування Методи прогнозування Методи оцінювання конкурентоспроможності Методи моделювання життєвого циклу продукції Алгоритми аналізування та координування процесів
2-3. Процесний та підпроцесний рівні управління		
1. Основні	1. Процес збуту 2. Процес розроблення продукції (послуг) 3. Процес виробництва 4. Процес ресурсного забезпечення 5. Процес поточного планування 6. Процес управління результатами 7. Інші	Методи проектного менеджменту Методи оптимізації збуту Методи оптимального планування виробництва продукції Методи оптимізації логістичних потоків Методи оптимізації запасів сировини й матеріалів Методи управління змінами
2. Допоміжні (підтримуючі)	1. Процес управління кадрами 2. Процес управління фінансами 3. Процес управління інформаційними системами й технологіями 4. Процес управління якістю 5. Процес збереження навколишнього середовища 6. Процес взаємодії із зовнішнім середовищем 7. Інші	Методи відбору та розміщення кадрів Методи оптимізації фінансових потоків Методи управління якістю Методи оптимізації соціально відповідальної діяльності
4. Мікропроцесорний рівень управління		
1. Основні	1. Оперативне управління розробленням продукції 2. Оперативне управління виробництвом 3. Оперативне управління ресурсним забезпеченням 4. Оперативне управління збутом 5. Інші	Алгоритми оперативного планування, аналізування, контролювання.

Джерело: складено за [9-19]

При усій різноманітності існуючих підходів виокремлення двох груп процесів – основні (виробничі процеси) та допоміжні (ті, що підтримують бізнес-процеси) є найбільш поширеним [8-14].

На підставі вищезазначеного та з урахуванням особливостей процесу управління на запропонованих рівнях виокремлено види інструментів до управління розвитком підприємств, які наведено в таблиці 1.

Висновки з проведеного дослідження. Поступове впровадження та сертифікація підприємств на відповідність міжнародним стандартам якості ISO 9000:2000, впровадження стандарту управління соціальною відповідальністю ISO 26000 зумовлюють необхідність використання процесно-орієнтованого підходу до управління розвитком.

Відзначимо, що планування розвитку підприємства в умовах невизначеності охоплює сфери проектного, і процесного менеджменту, обліково-аналітичного та організаційного їх забезпечення. Саме синтез цих підходів дозволяє мінімізувати вплив невизначеності на ефективність отриманих результатів щодо розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тимошук М.Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: [монографія] / [М.Р. Тимошук, О.С. Кузьмін, Р.В. Фещур, Р.В. Шуляр, Н.Ю. Подольчак, І.Б. Олексів]. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с.
2. Верба В.А. Гармонізація процесного та проектного підходу до управління розвитком компанії / В.А. Верба // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. – 2009. – № 3(31). – С. 14-22.
3. Бушуев С.Д. Інноваційні механізми управління програмами розвитку / С.Д. Бушуев, Ф.О. Ярошенко, М. Азаров. – Київ: Самміт-Книга, 2012. – 528 с.
4. Кузьмін О.Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, Н.М. Сиротинська // Демократичне врядування: наук. вісник Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. – Вип. 6. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Режим доступу: <http://www.lvivacademy.com/visnik6/fail/Syrotynska.pdf>.
5. Лисенко О.А. Дослідження аспектів впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування та управління діяльністю підприємств / О.А. Лисенко // Економічний простір: збірник наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2012. – № 62. – С. 206-213.

6. Безгін К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством [Електронний ресурс] / К.С. Безгін, І.В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/45271>.
7. Шимановський-Діанич Л.М. Особливості та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами України / Л.М. Шимановський-Діанич, Є.А. Карпенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – 2010. – № 1(8). – С. 62-67.
8. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
9. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту / О.Є. Кузьмін // Науковий журнал «Економіка: реалії часу». – Одеса: Видавництво ОНПУ, 2012. – № 2(3). – С. 7-16.
10. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку – 2013. – № 769. – С. 125-131.
11. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
12. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
13. Ефимов В.В. Улучшение качества проектов и процессов / В.В. Ефимов. – Ульяновск: Ул. ГТУ, 2004. – 185 с.
14. Радіонова Н. Застосування процесно-орієнтованого підходу для підвищення ефективності діяльності підприємства / Н. Радіонова // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 3(67). – С. 22-28.
15. Тупкало С.В. Тупкало В.Н. Метод синтеза пирамиды процессного менеджмента предприятия / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи обробки інформації. – 2010. – Вип. 8(89). – С. 165-173.
16. Типовая структура бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Группа компаний «Современные технологии управления». – Режим доступу: [http://www.businessstudio.ru/navigator/frameworks/Manufacturing%20Process%20Framework%20\(Business%20Studio\).pdf](http://www.businessstudio.ru/navigator/frameworks/Manufacturing%20Process%20Framework%20(Business%20Studio).pdf).
17. Browne J. Performance measurement – the ENAPS Approach / J. Browne, J. Devlin, A. Rolstadas, B. Andersen // The International Journal of Business Transformation, 1998. – No. 1(2). – PP. 73-84.
18. Бізнес-процеси: моделювання та оптимізація бізнес-процесів. [Електронний ресурс] / Компанія «Джерело Знань». – Режим доступу: <http://www.abp.in.ua/proposal/bp>.
19. Перечень типовых бизнес-процессов предприятия [Электронный ресурс] / Компания Process-expert. – Режим доступу: <http://process.siteedit.ru/page31>.