

УДК 338.2.001

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

**О. О. ХОДИРЄВА**

асистент кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

***Анотація.** Мета статті* полягає в формуванні механізму управління розвитком підприємства на засадах контролінгу в умовах невизначеності. ***Методика дослідження.*** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: структурний метод; порівняльний аналіз емпіричних даних; абстрактно-логічне узагальнення. ***Результати.*** Для управління розвитком підприємства в умовах невизначеності пропонується використання системного підходу. У статті визначено основні елементи системного підходу управління розвитком підприємства. Запропоновано компонентний склад системи управління розвитком. В статті висвітлено основні принципи управління розвитком промислових підприємств та сформовано цілі розвитку промислових підприємств. ***Практична значущість результатів дослідження.*** Використання на практиці запропонованих розробок дозволить підприємству чітко визначити цілі, принципи, компоненти управління розвитком та за рахунок цього сформувати ефективний механізм управління розвитком в умовах невизначеності.

***Ключові слова:*** розвиток, невизначеність, контролінг, ціль, стратегія.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У сучасній важкій економічній ситуації промислові підприємства функціонують у динамічних умовах, що характеризуються слабкою передбачуваністю через наявність загроз від різних джерел, а також високою конкуренцією. У такій ситуації лише швидка обґрунтована реакція на зміни середовища забезпечує підприємству успішне існування. У свою чергу необхідність постійної адаптації вимагає від підприємства безперервного поліпшення своїх показників. Більшість дослідників сходяться на думці, що успішне функціонування підприємства, а іноді й існування, можливе лише за умови розвитку. Тому завдання економічних служб промислового підприємства полягає у розробці системи сталого розвитку в умовах невизначеності з метою забезпечення виживання підприємства та покращення результатів його економічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження механізму спрямованого на керування факторами розвитку на промисловому підприємстві виникло у західній економічній науці та з часом отримало свій подальший розвиток і в Україні. Дослідження цієї проблеми представлено у наукових працях наступних зарубіжних учених, як: Р. Манн, Е. Майер, П. Хорват, Х. Дитгер, Х. Пік, Д. Хан, О. О. Ананькіної, С. В. Данілочкіної, Н. Г. Данілочкіної, О. М. Кармінського, С. Г. Фалько, О. О. Жеваги, І. М. Крейдич, Н. Ю. Іванової, Г. К. Ялового, Л. В. Попової, Р. Є. Ісакової, Т. О. Головіної, В. Б. Івашкевича, Є. М. Скляр та інших.

У вітчизняній науковій літературі це питання висвічується у роботах таких учених, як: В. Л. Дикань, О. Латишева, О. М. Ястремська, О. О. Ястремська, М. М. Стефаненко, Г. Ф. Азаренко, О. В. Прокопенко, С. Н. Петренка, Г. О. Швиданенка, В. В. Лавриненка, Г. К. Ялового, І. М. Крейдич, О. О. Терещенка, В. Я. Нусінова, О. Г. Дерев'янка, Л. М. Приходька, І. І. Цигликової та інших.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою даної роботи є запропонувати підходи до формування механізму управління розвитком промислового підприємства в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Системний підхід до управління розвитком є запорукою у формуванні ефективного управління підприємством. Системний підхід як великий і прогресуючий комплекс концепцій отримав широке визнання за минулі десятиріччя. Однак, не дивлячись на збільшення кількості робіт які висвітлюють системну термінологію, досить відсутня єдина універсальна схема яка дозволяє визначити специфіку, міру новизни, прогресивність та інше системного підходу.

На основі використання системного підходу в управлінні досягається узгодженість дій та управлінських рішень, що стимулюють роботу всіх біз-

нес-процесів на підприємстві; потреба у розвитку формується з урахуванням майбутніх вигод; запроваджуються принципи управління стратегічною діяльністю. Тому необхідність обґрунтування механізму формування системи стратегічного управління розвитком підприємства, безсумнівно, є важливим елементом вирішення проблем розвитку в умовах невизначеності та стабілізації діяльності підприємства на довгостроковій основі

Поняття "системний підхід" наразі активно використовується не лише в наукових напрацюваннях, але і в управлінській практиці. Кожен керівник застосовує у своїй діяльності системний підхід, оскільки, середовище який оточує нас, – це сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих об'єктів. Через це, будь-яке підприємство з точки зору управління є системою.

Потрібно зауважити, що особливість системного підходу полягає в тому, що в припустимих межах система управління об'єктом приймається за єдиний організм з внутрішніми зв'язками між окремими елементами і зовнішніми зв'язками з іншими системами і об'єктами (рис. 1).

Вважаємо доцільним представити схему реалізації системи управління розвитком, яка може використовуватися для побудови, формування, дослідження і аналізу розвитку підприємства. На рисунку 2 зображено компонентний склад системи управління розвитком підприємством, розроблений на основі системного підходу. Система управління розвитком має всебічно охоплювати усі сторони виробничо-господарської і соціальної діяльності.

Для дослідження проблеми розвитку промислових підприємств сформуємо найбільш важливі принципи його регулювання (рисунок 3) та розглянемо їх більш детально.

– Науковість. Керівникам і персоналу промислових підприємств необхідно спиратися на закономірності філософії і кібернетики, теорії управління і специфічні закономірності соціально-економічних систем.

– Гнучкість. Різноманіття методів управління, ведення безперервного моніторингу дозволяють швидко змінювати схему розвитку промислових підприємств, співвідносити довгострокові цілі і конкретні ситуації.

– Наступництво. Безперервно розвиваючись та удосконалюючись, керівники можуть використовувати як вже встановлені прийоми і методи роботи на новому етапі розвитку компанії, так і вносити новації, що виростають із специфіки завдань стадії організаційного циклу.

– Збереження системи. Ухвалення управлінських рішень до етапу діагностики потреби в змінах не повинно порушувати якісних параметрів і режиму функціонування промислових підприємств.

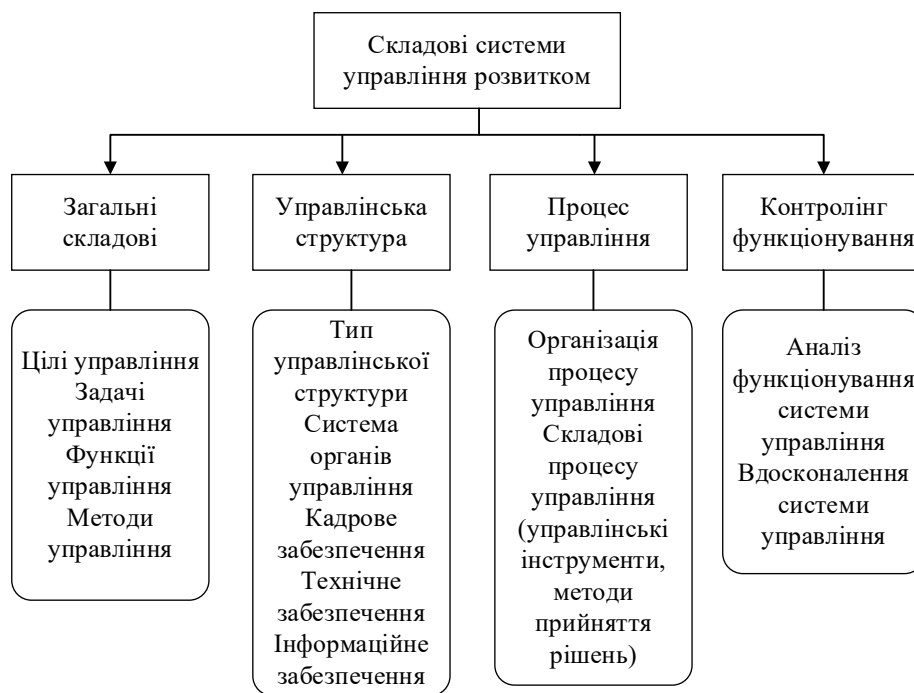
– Зміна системи. Методологія сталого розвитку передбачає зміну якісних і кількісних параметрів функціонування промислових підприємств, завдань, методів організаційно-правових форм в залежності від умов і факторів зовнішнього і внутрішнього середовища або внутрішньої логіки розвитку.

– Конкретність. Ефективність управління сталим розвитком промислових підприємств обумовлюється відповідністю умовам і факторам соці-



Рис. 1. Основні елементи системного підходу управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 2]



**Рис. 2. Компонентний склад системи управління розвитком**

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7]



**Рис. 3. Основні принципи управління розвитком промислових підприємств**

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

ально-економічного середовища, виявленим на основі її аналізу і моніторингу.

– Компетентність. Ключові рішення по розробці та реалізації програми сталого розвитку необхідно приймати за участю фахівців з конкретних проблем, крім цього управління розвитком промислових підприємств вимагає постійного пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів. У різних управлінських ситуаціях менеджерам можуть допомогти унікальні, винайдені ними методи і прийоми.

– Принцип оптимальності передбачає вибір найбільш ефективного вирішення з точки зору витрат при мінімальних витратах. Це дозволяє підприєм-

ству скорочувати витрати і утримувати лідерство за вартістю. Специфікою принципу оптимальності щодо завдань сталого розвитку є орієнтація керівника і персоналу на довгострокові цілі.

– Принцип системності передбачає розгляд промислових підприємств як системи, що складається з відокремлених і одночасно взаємопов'язаних елементів і процесів.

– Принцип цілісності передбачає, що результат діяльності промислових підприємств в цілому відрізняється від результату, який може бути проведений їх окремими підрозділами, тобто в ній проявляється синергетичний ефект.

Управління розвитком машинобудівних підприємств, висуває додаткові вимоги до процесу контролінгу в цілому та змістовності контролінгу, зокрема, одночасно обмежуючи його інструментарій та процес формування. Через те що система управління розвитком підприємства – це єдиний комплекс взаємопов’язаних складових, то її суб’єкт, спираючись на цілі розвитку, повинен формулювати механізм розвитку на основі фактичного ресурсного забезпечення, одночасно враховуючи наявні перепони, і, використовуючи доступні методи та інструменти, діяти на об’єкт управління. Система управління розвитком промислового підприємства спирається на три центральні моменти – цілі розвитку підприємства, методолого-методичні інструменти та наявні ресурси і обмеження.

Система управління розвитком машинобудівного підприємства на засадах контролінгу повинна містити такі елементи:

- цілі розвитку підприємства;
- механізм управління розвитку;
- методи та інструментарій контролінгу;
- механізм його формування;
- забезпечення розвитку підприємства ресурсами (матеріально-технічними, фінансовими, кадровими, інформаційними);
- визначені обмеження в управлінні розвитком (ринкові, ресурсні тощо).

Пропонуємий підхід до управління розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу, полягає в реалізації пропозиції застосування інструментарію контролінгу в процесі управління розвитком промислового підприємства в сценарний спосіб та його здатності комплексно оцінювати інноваційний процес в цілому, підвищувати результативність управління.

Відповідно, концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком промислового підпри-

ємства має передбачати його формування та запровадження відповідно до цілей розвитку, завдань управління та впливовості чинників розвитку.

Теоретичну основу нового підходу формують:

- цілі розвитку, цілі та завдання системи контролінгу;
- об’єкти управління розвитком та контролінгу розвитку;
- принципи управління розвитком підприємства та контролінгу розвитку;
- обґрунтування управлінського інструментарію контролінгу розвитку;
- концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком промислового підприємства.

Найважливіші цілі розвитку промислового підприємства наведені на рисунку 4. Вони прямо позначаються на формуванні контролінгу, об’єктів та інструментів контролінгової діяльності. Наведені цілі мають ринкове та виробниче, організаційне та економічне походження. Проте це поділення, що зроблене за основною спрямованістю цілі, є досить умовним, оскільки кожна ціль має організаційні складові, а деякі – одночасно виробничі та організаційні та ін.

В процесі формування системи контролінгу управління розвитком підприємства першочергово необхідно задіяти власні можливості суб’єкта господарювання, що розглядається. Система контролінгу забезпечує ефективне управління розвитком та існуючим підприємства шляхом координації підсистем контролінгу (рисунк 5). Сутність управління розвитком спрямована на залучення ресурсів, виявлених під час аналізу його потенційних можливостей. В той же час, з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства виникає об’єктивна необхідність у підвищенні рівня економічного потенціалу підприємства шляхом залучення додаткових ресурсів.

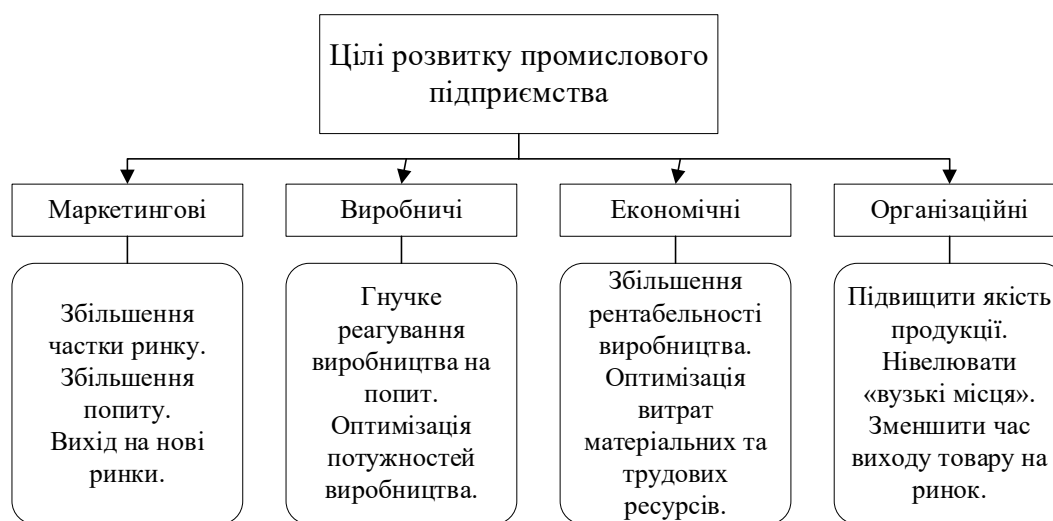


Рис. 4. Цілі розвитку промислового підприємства

Джерело: складено автором на основі [8]



Рис. 5. Система управління розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу

Джерело: розроблено автором

Треба відмітити, тісний зв'язок між стратегічним та оперативним контролінгом, їх методи переходять один до одного і навпаки. Методи оперативного контролінгу спрямовані на активне управління підприємством у даний час, а стратегічного спрямовані на забезпечення існування підприємства у довгостроковій перспективі. При формуванні системи стратегічного контролінгу необхідно передбачати всі важливі напрямки розвитку підприємства, які відображають основні аспекти його діяльності. Це дозволить забезпечити багатовимірний підхід до складання системи цільових показників, що сформує стратегію підприємства.

**Висновки.** Таким чином у статті визначено основні елементи системного підходу управління розвитком підприємства. Запропоновано компонентний склад системи управління розвитком. В статті висвітлено основні принципи управління розвитком промислових підприємств та сформовано цілі розвитку промислових підприємств. Розроблено підходи до формування механізму управління розвитком. Перевагами представленої авторської методики є те, що вона є універсальною в застосуванні, ґрунтується на системному і комплексному підході, дозволяє враховувати не тільки кількісні, але і якісні показники.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. Вісник економіки транспорту і промисловості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 11–18.
2. Латишева О. Основні тенденції розвитку, перспективи та можливості забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств в Україні. *Основні тенденції розвитку, перспективи та можливості забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств в Україні*. 2017. № 1(47). С. 82–88.
3. Ляшенко В., Прокопенко Р., Якубовський М. Обґрунтування напрямів розвитку промислових регіонів України з метою структурно-технологічної модернізації. *Управління економікою: теорія та практика*. 2017. Т. 9. С. 3–26.
4. Сидоренко Ю. В. Методологічні аспекти оцінки стійкого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Т. 33. С. 137–140.
5. Ходирева О. О. Дослідження наукових підходів до аналізу розвитку промислових підприємств. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон, 28-29 квіт. 2022 р. С. 41–44.
6. Ходирева О. О. Обґрунтування необхідності впровадження стратегічного контролінгу для управління розвитком підприємства. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» : Матеріали V Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., присвяч. пам'яті проф., заслуж. працівника вищ. шк. Дмитра Мусійов. Фесенка, м. Полтава, 14-15 квіт. 2022 р. С. 544–546.
7. Ходирева О. О. Теоретичні аспекти формування системи управління факторами розвитку промислового підприємства на засадах стратегічного контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Т. 37. С. 88–94.

8. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214–226.

## REFERENCES

1. Dykan', V. L. (2015) Kompleksnyy pidkhid do upravlinnya stiykym rozvytkom pidpryyemstv mashynobuduvannya [A comprehensive approach to the management of sustainable development of machine-building enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, (49), 11–18. (in Ukrainian)
2. Latsysheva, O. (2017) Osnovni tendentsiyi rozvytku, perspektyvy ta mozhlyvosti zabezpechennya staloho rozvytku mashynobudivnykh pidpryyemstv v Ukraini [The main development trends, prospects and possibilities of ensuring the sustainable development of machine-building enterprises in Ukraine]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 1(47), 82–88. (in Ukrainian)
3. Lyashenko, V., Prokopenko, R., & Yakubovs'kyi, M. (2017) Obgruntuvannya napryamiv rozvytku promyslovykh rehioniv Ukrainy z metoyu strukturno-tekhnolohichnoyi modernizatsiyi [Justification of directions of development of industrial regions of Ukraine for the purpose of structural and technological modernization]. *Upravlyenye ekonomyyko: Teoryya y praktyka – Economic Management: Theory and Practice*, 9, 3–26. (in Ukrainian)
4. Sydorenko, YU. V. (2011) Metodolohichni aspekty otsinky stiykoho rozvytku pidpryyemstv [Methodological aspects of assessing the sustainable development of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, 33, 137–140. (in Ukrainian)
5. Khodyrieva, O. O. (2021) Teoretychni aspekty formuvannya systemy upravlinnya faktoramy rozvytku promyslovoho pidpryyemstva na zasadakh stratehichnoho kontrolinhu [Theoretical aspects of the formation of the management system of industrial enterprise development factors on the basis of strategic controlling]. *Naukovyy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo» – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. International Economic Relations and the World Economy Series*, 37, 88–94. (in Ukrainian)
6. Khodyrieva, O. O. (2022) Doslidzhennya naukovykh pidkhdov do analizu rozvytku promyslovykh pidpryyemstv [Research of scientific approaches to the analysis of industrial enterprises development]. Proceedings from: *IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Modernizatsiya ekonomiky: Suchasni realiyi, prohnozni stsenariyi ta perspektyvy rozvytku» – The Forth International Scientific and Practical Conference «Modernization of the economy: Current realities, forecast scenarios and development prospects»*, pp. 41–44. (in Ukrainian)
7. Khodyrieva, O. O. (2022) Obhruntuvannya neobkhdnosti vprovadzhennya stratehichnoho kontrolinhu dlya upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Justification of the need to implement strategic controlling to manage the development of the enterprise]. Proceedings from: *V Vseukrayins'ka naukovo-praktychna internet-konferentsiya «Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontrolyu v sotsial'no-oriyentovaniy systemi upravlinnya pidpryyemstvom» – The Fifth All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference «Current problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially-oriented enterprise management system»*, pp. 544–546. (in Ukrainian)
8. Yastrem's'ka, O. M., & Yastrem's'ka, O. O. (2020) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv: Utochnennya teoretychnykh polozhen' [Enterprise development management: Clarification of theoretical provisions]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 1(43), 214–226. (in Ukrainian)

**Oksana Khodyrieva**, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”. **Formation of mechanism of industrial enterprise development management system.**

**Annotation.** **Aim.** The purpose of the article is to form a mechanism for managing the development of the enterprise on the basis of controlling in conditions of uncertainty. **Method.** To solve this scientific problem used: structural method; comparative analysis of empirical data; abstract-logical generalization. The provisions and conclusions presented in the work are the result of the analysis of theoretical and practical material of applied researches of domestic and foreign authors. **Results.** The need for constant adaptation to business conditions requires the company to continuously improve its performance. To manage the development of the enterprise in conditions of uncertainty, it is proposed to use a systematic approach. The article identifies the main elements of a systematic approach to enterprise development management. The article presents the component composition of the enterprise development management system, developed on the basis of a systems approach. The article highlights the basic principles of industrial development management and forms the goals of industrial development. Approaches to the formation of the development management mechanism have been developed. The essence of development management is aimed at attracting resources identified during the analysis of its potential. The proposed approach to the management of industrial enterprise development on the basis of controlling is to implement the proposal of controlling tools in the process of industrial enterprise development management in a scenario way and its ability to comprehensively assess the innovation process as a whole, increase management efficiency. The advantages of the presented author's technique are that it is universal in application, is based on the system and complex approach, allows to consider not only quantitative, but also qualitative indicators. **The practical value of the research results.** The use of the proposed developments in practice will allow the company to clearly define the goals, principles, components of development management and thus form an effective mechanism for development management in conditions of uncertainty.

**Keywords:** development, uncertainty, controlling, goal, strategy.