

СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

С.А. Стахурська,

С.В. Ткачук

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 (СІА – 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, процесно-орієнтоване управління, аутсорсинг, сценарне планування, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників тощо.

Бюджетування як технологія розвитку підприємства охоплює собою усі функціональні сфери його діяльності: менеджмент, адміністрування, ринкові дослідження, маркетинг, виробництво, закупівлі та збут тощо. Під бюджетуванням слід розуміти стандартизований процес, що пов'язаний із обґрунтуванням обсягу та структури витрат, які забезпечують діяльність окремих структурних одиниць підприємства, а також забезпеченням їх покриття за допомогою ресурсів підприємства обліку [7]. Серед найбільш значимих ознак бюджетування виділяють наступні: високий рівень концентрації, короткостроковість, внутрішня спрямованість, невідривний взаємозв'язок із контролем та аналізом відхилень [8]. Існує два основних методи бюджетування:

1) традиційне бюджетування: даний метод, як правило, застосовується за умови незначних змін у виробництві та реалізації продукції або їх відсутності, а також в тому випадку, якщо зміни можна чітко спрогнозувати. Тоді для визначення витрат наступних періодів використовують рівень витрат попередніх періодів із їх коригуванням на відповідні прогнозовані величини [12];

2) нуль-базис бюджетування (ZBB – Zero-Base-Budgeting): метод, що передбачає розрахунок бюджетних показників на основі нового обґрунтування потреби в капіталі для фінансування активів із використанням відповідних норм і нормативів, значного обсягу інформації щодо технологічних процесів, калькулювання собівартості продукції тощо. Метод ZBB застосовується у наступних випадках: створення нового підприємства, розширення виробничих потужностей, а також як інструмент виявлення резервів зниження витрат в рамках їх контролінгу [12].

Алгоритм здійснення бюджетування методом ZBB являє собою послідовність таких етапів:

- 1) прийняття рішення щодо сфери застосування ZBB на основі визначення стратегічних та оперативних цілей підприємства;
- 2) визначення менеджерами структурних підрозділів часткових цілей бюджетування та доведення визначених цілей до окремих функціональних одиниць;
- 3) розроблення менеджерами підрозділів конкретних цільових показників для окремих функціональних одиниць;
- 4) визначення альтернативних методів досягнення завдань, розрахунок відповідних витрат;
- 5) визначення пріоритетних напрямків використання наявних ресурсів;
- 6) порівняння даних окремих структурних підрозділів, побудова власного ієрархічного ряду пріоритетів та альтернатив;
- 7) прийняття рішення на рівні підприємства щодо пріоритетних напрямків використання ресурсів, обсяги виробництва та рівень витрат;

- 8) розроблення відділом планування бюджету із відбиттям контрольних показників для окремих рішень;
- 9) перевірка відділом контролінгу рівня використання бюджетних показників, визначення причин відхилення фактичних показників від планових [8].

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.

Ієрархія стратегій підприємства має чотирьохрівневу структуру. На першому рівні знаходиться загальна, корпоративна стратегія, яка визначає загальний напрямок діяльності підприємства, а саме розвиток підприємства в цілому, довгострокові цілі підприємства і підрозділів, стратегічні напрями розвитку кожної складової, розподіл ресурсів між підрозділами, можливу зміну структури підприємства, злиття, розподіл або входження в об'єднання,

докорінну реорганізація. Другий рівень представлений конкурентними (діловими, бізнес-стратегіями), які підпорядковуються корпоративній стратегії, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. На третьому рівні ієрархії знаходяться функціональні стратегії підприємства, які належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів, їх розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом тощо. Четвертий рівень являє собою сукупність операційних стратегій, кожна з яких представляє систему заходів, що забезпечує досягнення мети в основній та інших видах діяльності підприємства.

Серед основних рис стратегічного планування можна ідентифікувати наступні: орієнтація на довгострокову перспективу, визначення основних напрямів розвитку підприємства, розроблення заходів тактичного та поточного планування для реалізації зазначених напрямів розвитку [10].

Розвиток підприємства важко уявити без орієнтації на задоволення потреб споживачів, які диктують вимоги у переважній більшості галузей та сфер. Саме тому *сегментування ринку* є важливою управлінською технологією розвитку суб'єктів господарювання. Йдеться про розподіл потенційних споживачів на групи, окремі сегменти, на основі відмінностей у їхніх споживчих перевагах, мотивах до здійснення купівлі, стилем життя тощо. Метою сегментування є максимальне задоволення потреб обраного сегменту чи сегментів. Процес сегментування ринку не варто розглядати відокремлено від двох інших, логічно пов'язаних з ним, процесів: охоплення ринку та позиціонування підприємства і його продукції. Зазначені три складові являють собою єдину стратегію STP-маркетингу (*segmentation* (сегментування ринку), *targeting* (визначення цільових сегментів, прийняття рішення щодо охоплення ринку), *positioning* (позиціонування підприємства та його товарів в очах споживачів)) [6].

В основі сегментування ринку можуть лежати різні ознаки. В умовах сьогодення окрім так званих класичних факторів сегментації (географічного, демографічного, соціально-економічного, соціально-культурного, поведінкового, психографічного), все більшого поширення набувають комплексні моделі, які враховують складну сукупність ознак.

Прийнято розрізняти три рівня сегментування:

- 1) макросегментування (стратегічне сегментування): визначення базового ринку, на якому функціонуватиме підприємство, основних бізнес-напрямів, виокремлення стратегічних зон господарювання на корпоративному рівні;
- 2) мікросегментування: сегментування споживачів в межах обраного базового ринку за сукупністю ознак;
- 3) конкурентне сегментування: визначення ринкових ніш, не зайнятих конкурентами .

Після розподілу потенційних споживачів на групи, підприємство приймає рішення щодо охоплення ринку. В деяких сферах діяльності для успішного розвитку та досягнення гідних позицій на ринку доцільною є стратегія масового маркетингу, яка передбачає ігнорування відмінностей між споживачами, охоплення всього ринку та формування єдиного комплексу маркетингу. Така стратегія, як правило, підходить підприємствам, що виробляють товари масового вжитку. В інших випадках досить часто запорукою вдалого розвитку суб'єкта господарювання є стратегії цільового маркетингу, а саме диференційованого, концентрованого або індивідуалізованого маркетингу. Перша стратегія передбачає поділ споживачів на окремі групи, формування стратегічних одиниць бізнесу на підприємстві, які б максимально задовольнили потреби кожної групи, зокрема за рахунок розроблення окремих маркетинг-міксів під кожен сегмент. Стратегія концентрованого маркетингу доцільна для застосування підприємствами, які працюють із окремою нішею ринку, вузьким сегментом, під який формується комплекс маркетингу. Індивіду-

алізований маркетинг пов'язаний із спрямуванням зусиль на задоволення індивідуальних потреб кожного окремого клієнта. Прикладами можуть слугувати виготовлення товарів на замовлення, формування індивідуальних турів тощо. Значного поширення дана стратегія набуває у приватних підприємств, зокрема в сфері хендмейд та сувенірної продукції, моделювання та пошиття одягу. Оскільки стратегія індивідуалізованого маркетингу пов'язана із значними витратами на одного споживача, великі та середні підприємства намагаються поєднувати індивідуальний підхід до споживачів із масовим виробництвом, що дістало назву масової кастомізації. У свою чергу масова кастомізація поділяється на такі види: модульна, адаптивна, косметична та експертна кастомізація [5]. Для кожного виду характерним є поєднання індивідуального підходу до клієнта, що набуває все більшої популярності в умовах ринку, та масового виробництва, що забезпечує економію витрат на одиницю продукції. Сукупність зазначених конкурентних переваг відкриває можливість успішного розвитку підприємств та здобуття ним гідних позицій у конкурентному середовищі.

Не залежно від обраної стратегії охоплення ринку, підприємства формують стратегію позиціонування себе та своєї продукції в очах споживача. Тут значна роль відводиться товарним знакам, брендингу, рекламі та зв'язкам із громадськістю, без чого важко уявити успіх на сучасному ринку.

Досить дієвою управлінською технологією розвитку є *система управління взаємодією з клієнтами* (CRM – customer relationships management). CRM-стратегія – це стратегія управління відносинами із клієнтами, заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких підприємство збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях життєвого циклу та в подальшому використовує її в інтересах свого бізнесу шляхом побудови взаємовигідних відносин з ними. Секрет успішного розвитку підприємства полягає, зокрема, у формуванні лояльних стосунків із споживачами, усвідомленні того, що один постійний клієнт є більш цінним, ніж десять клієнтів, які одноразово придбали продукт даного підприємства.

Лояльний споживач не лише надає перевагу торговій марці конкретної фірми, він практично не реагує на пропозиції конкурентів, а також, рекомендує товари фірми своїм знайомим, стає її безкоштовним промоутером. Саме тому все більше підприємств намагаються використовувати стратегію CRM, яка покликана "прив'язати" споживача до торгової марки, зробити його лояльним. Серед основних цілей CRM можна виділити наступні:

- досягнення максимального задоволення споживачів на основі щирого бажання догодити клієнту з метою подальшої взаємовигідної співпраці;
- створення справжньої цінності для клієнта, запропонованої йому в комфортних для нього умовах;
- збереження постійних лояльних клієнтів.

Стратегія CRM надає значні переваги для виробника, зокрема:

- розширення кола постійних клієнтів, збільшення захищеності від конкурентів;
- отримання зворотної інформації для подальших маркетингових досліджень безпосередньо від клієнтів;
- м'якше ставлення лояльних клієнтів до незначних погрішностей виробника послуг (втім зловживати цим недопустимо);
- розповсюдження клієнтами позитивних відгуків про фірму серед своїх знайомих тощо.

Розглядаючи управлінські технології розвитку суб'єктів господарювання, не можна залишити поза увагою поняття *ключових компетенцій*, які також прийнято називати критичними чинниками успіху. Йдеться про компетенції, що визначають стратегічний потенціал суб'єкта господарювання, дозволяють йому розв'язати задачі, що є непосильними для більшості гравців ринку, встановлюють новий стандарт діяльності в галузі, завдяки чому забезпечують конкурентну перевагу. Ключові компетенції прийнято розуміти як ефективне, оригінальне поєднання унікальних ресурсів та здатностей підприємства чи спеціаліста. Із визначення стає зрозумілим, що розрізняють компетенції

організації та компетенції спеціаліста. Компетенції спеціаліста – це набір навичок і професійних знань, особистісні характеристики та установки, що проявляються у його поведінці та є необхідними для виконання безпосередніх посадових обов'язків. Ключові компетенції спеціаліста – це по суті людський капітал – сукупність знань, вмінь, навичок і мотивацій, що відповідають цілям, задачам та реаліям. Під компетенціями організації слід розуміти набір навичок спеціалістів, співробітників організації, їхніх професійних та особистісних характеристик, а також набір матеріальних та нематеріальних ресурсів організації, якість її бізнес-моделі, що є необхідними для досягнення встановлених бізнес-показників та маркетингових результатів. Ключові компетенції організації являють собою органічну та основну комбінацію матеріальних (фінансових, технічних), нематеріальних (маркетингових, інформаційних) та людських ресурсів, які дозволяють організації якісно задовольняти потреби споживачів та добиватись гідних позицій на ринку.

Виділяють наступні ознаки ключової компетенції:

- актуальність, відповідність вимогам ринку та стратегічній спрямованості підприємства;
 - унікальність, важкість копіювання компетенції конкурентами;
 - ясність, доступність формулювання та однозначного тлумачення компетенції;
 - значимість для споживачів, визнання ними компетенції як споживчої цінності, за яку вони згодні платити вищу ціну;
 - здатність компетенції до змін, можливість пристосування до мінливих умов середовища функціонування;
 - в основі ключової компетенції лежать знання, а не сприятлива ситуація чи збіг обставин;
 - зв'язок з декількома видами діяльності чи продуктами;
- можливість партнерства для створення нової ключової компетенції.

Ключовими компетенціями підприємства можуть стати наступні знання, вміння та навички:

- знання потреб ринку та вміння регулярно отримувати це знання;
- здатність на практиці реалізувати пропозиції, що необхідні ринку;
- здатність постійно нарощувати та розвивати ключову компетенцію.

Критерієм розвитку ключових компетенцій є зростання матеріального та нематеріального капіталу. При цьому за критерії розвитку ключових компетенцій організації беруться зростання споживчого капіталу, задоволеність та лояльність клієнтів, інвестиційна привабливість організації. Критеріями належного розвитку ключових компетенцій спеціаліста вважається зростання його добробуту, задоволеності собою, суспільне визнання та саморозвиток.

Під час симпозіуму Ради Європи на тему «Ключові компетентності для Європи» було визначено такий орієнтовний перелік ключових компетентностей: вивчати, шукати, думати, співробітничати, братись за справу, адаптуватись [13].

У 2007 році з'явився документ "The Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework": ключові компетенції для навчання протягом усього життя – перелік компетенцій, визначення та розширене тлумачення їхнього змісту, який виокремлював 8 ключових компетенцій:

- 1) спілкування рідною мовою;
- 2) спілкування іноземними мовами;
- 3) математична компетентність та базові компетенції в науці і технологіях;
- 4) цифрові компетентності;
- 5) вміння вчитися;
- 6) соціальні та громадянські компетенції;
- 7) навички ініціативи та підприємництва;
- 8) культурна самосвідомість і самовираження [15].

Управління знаннями або менеджмент знань (knowledge management) як управлінська технологія розвитку підприємства являє собою систематичне набуття, накопичення, зберігання, розподіл та застосування знань, необхід-

них для успішного функціонування підприємства на ринку. Управління знаннями покликане забезпечити підприємству досягнення наступних цілей:

- постійний розвиток за рахунок навчання та впровадження новітніх знань у систему виробництва та менеджменту;
- реалізація професійних та особистих можливостей працівників підприємства, їх професійне зростання, розвиток ключових компетенцій працівників та підприємства;
- створення стійких конкурентних переваг, здобуття стійких позицій на ринку та, як результат, максимізація прибутків.

Необхідними діями для запровадження системи управління знаннями на підприємстві є:

- створення умов, які будуть спонукати до кращого розуміння працівниками необхідності здійснення змін для належного розвитку підприємства, впровадження системи мотивацій працівників до навчання та саморозвитку;
- формування відповідної системи управління знаннями на рівні менеджменту підприємства, створення зон відповідальностей за пріоритетними напрямками розвитку знань підприємства [9].

У США розробляють аутсорсинг управління знаннями, який передбачає формування і управління баз знань, котрі можна потім використовувати для прийняття рішень.

Процесно-орієнтоване управління (Activity-Based Management) як технологія розвитку підприємства являє собою систему управління, що забезпечує оптимізацію тих видів діяльності підприємства, які приносять додану вартість та мінімізацію або ліквідацію видів діяльності, які не приносять доданої вартості, у результаті чого відбувається підвищення ефективності діяльності підприємства.

Модель процесно-орієнтованого управління передбачає наявність на підприємстві наступних видів діяльності: стратегічне планування, визначення цілей, дослідження потреб споживачів, розрахунок витрат за видами діяльно-

сті, оцінка продуктивності, управління життєвим циклом підприємства та окремих стратегічних зон господарювання, інвестиційний менеджмент, постійне удосконалення діяльності та іміджу, бенчмаркінг, впровадження концепції just-in-time [11].

Ще однією дієвою технологією розвитку підприємства є *аутсорсинг* (outer-source-using – використання зовнішнього джерела). Під аутсорсингом розуміють передачу суб'єктом господарювання на основі договору визначених видів чи функцій виробничої підприємницької діяльності іншому суб'єкту господарювання, який здійснює діяльність у відповідній сфері [1]. Серед переваг використання аутсорсингу слід виділити наступні:

- економія грошей: за рахунок делегування повноважень має місце зниження операційних витрат, постійні витрати по суті стають змінними. У результаті підприємство стає більш гнучким, прибутки зростають, збільшується конкурентоспроможність;
- економія часу: делегування певних повноважень дає можливість сконцентруватись на основних видах діяльності і розвивати компетенції саме в цьому руслі;
- підвищення якості: має місце за рахунок делегування повноважень вже досвідченому у певній сфері персоналу;
- можливість доступу до ресурсів на зовнішніх ринках (у випадку співпраці із провайдером світового рівня), встановлення вигідних зв'язків, доступ до іноземних ринків;
- зменшення залежності підприємства від окремих співробітників;
- зменшення навантаження менеджерів, можливість концентрації їх зусиль на основних напрямках бізнесу;
- зниження операційних ризиків;
- відсутність потреби у складній корпоративній структурі, збільшення "компактності" підприємства [16].

Як правило відбувається передача підприємством функцій з професійної підтримки і безперебійної роботи окремих систем та інфраструктури на три-

ваций час (понад 1 рік). Зокрема це такі функції: бухоблік, забезпечення функціонування офісу, переклади, транспортні послуги, ІТ-діяльність, реклама, забезпечення безпеки (охорона). Це підвищує ефективність діяльності підприємств і дозволяє використовувати вивільнені ресурси для розвитку нових напрямів діяльності або для вирішення існуючих проблем.

Сценарне планування, як частина стратегічного планування, також є дієвою управлінською технологією розвитку підприємств. Воно передбачає дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства та виявлення так званих визначених елементів та ключових невизначеностей із подальшим їх комбінуванням для формування сценаріїв майбутнього.

Для успішного розвитку підприємств широкого застосування набуває *бенчмаркінг*. Процес бенчмаркінгу являє собою дослідження діяльності прогресивних суб'єктів господарювання, як правило конкурентів, із подальшим впровадженням їх позитивного досвіду у діяльність підприємства. Розрізняють наступні види бенчмаркінгу:

- 1) конкурентоорієнтований – об'єктом бенчмаркінгу виступають підприємства-конкуренти;
- 2) функціональний – підприємством-еталоном виступає не конкуруючий суб'єкт господарювання, а ті, які виконують функціональну діяльність, у покращенні якої зацікавлене підприємство. Відсутність безпосередньої конкуренції полегшує проведення досліджень, втім можуть мати місце труднощі під час адаптації результатів дослідження до особливостей підприємства, яке здійснює бенчмаркінг;
- 3) внутрішній бенчмаркінг – бенчмаркінг в середині організації з метою виявлення сильних сторін певних структурних підрозділів та служб та подальшого впровадження їх у діяльність інших підрозділів та служб даної організації;

- 4) загальний бенчмаркінг – порівняння бізнес-процесів підприємств, які належать до різних галузей промисловості. Цей вид є найскладнішим, втім відкриває резерви значного покращання діяльності.

Інколи для ефективного розвитку підприємства, з метою досягнення максимального ефекту виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності доцільним є здійснення фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування бізнес-процесів, тобто проведення *реінжинірингу бізнес-процесів*. Для цього необхідно визначити ідеальний вид бізнес-процесу та оптимальний спосіб перетворення існуючого бізнес-процесу у ідеальний. Реінжиніринг проводиться у декілька етапів: розроблення корпоративної стратегії; визначення ключових компетенцій, необхідних для впровадження стратегії; детальний аналіз існуючих процесів; виявлення процесів, які вимагають уваги; визначення ключових показників ефективності для бізнес-процесів; власне реінжиніринг; контроль та постійне удосконалення нових процесів на основі ключових показників ефективності.

Серед принципів перепроєктування бізнес-процесів можна виділити наступні: інтегрування, горизонтальне звуження, вертикальне звуження, логіка реалізації, диверсифікація, багатоваріативність, раціоналізація горизонтальних зв'язків, раціоналізація управлінського впливу, культура вирішення задачі, раціоналізація зв'язків із замовниками тощо. Інтеграція бізнес-процесів забезпечує видимість усіх процесів в режимі реального часу, що дозволяє менеджерам оперативно приймати ефективні управлінські рішення, а також забезпечує економію ресурсів та часу на оброблення значного обсягу інформації. Інтеграцію бізнес-процесів пов'язують із системою ERP (Enterprise's Resources Planning – планування ресурсів підприємства). За допомогою різноманітних інструментів дана система забезпечує інтегрування усіх основних функцій підприємства, таких як планування, розподіл робочої сили, виробництво, відслідковування продуктивності, управління запасами, оброблення замовлень, здійснення закупівель, управління фінансами та розрахун-

ками, здійснення контролю за технологічними процесами, управління взаємовідносинами з клієнтами тощо [4].

Під горизонтальним звуженням розуміють перехід від традиційної організації робіт до виконання процесу однією людиною, що дозволяє скоротити чисельність персоналу та значно прискорити хід процесу, уникнути багатьох помилок та спростити роботу менеджерів. Вертикальне звуження бізнес-процесів передбачає децентралізацію відповідальності, тобто надання можливості виконавцям самостійно приймати рішення в тих випадках, у яких раніше вони повинні були отримувати наказ згори. Логіка реалізації бізнес-процесів, як один із принципів реінжинірингу, пов'язана із заміною лінійного виконання робіт логічним порядком, зокрема паралельністю здійснення певних операцій, що дає можливість економити час. Диверсифікація бізнесу дозволяє розширити сфери діяльності суб'єкта господарювання та знизити ризики, пов'язані із кризою галузі. Багатоваріативність бізнес-процесів є необхідною в умовах мінливого зовнішнього середовища, це дає можливість підприємству маневрувати в залежності від ситуації, що виникає на ринку. Нові процеси, що мають різноманітні версії, беруть початок із так званого пробного кроку, що дає можливість визначити, яка версія найбільшою мірою відповідає існуючій ситуації. Нові процеси, на відміну від традиційних, є більш чіткими та зрозумілими, оскільки кожен варіант орієнтований на одну, відповідну йому, ситуацію. Ще одним принципом реінжинірингу є раціоналізація горизонтальних зв'язків, яка пов'язана зі створенням лінійних функціональних підрозділів на противагу організації роботи за "тематичним" принципом. Раціоналізація управлінського впливу пов'язана ступеня цього впливу, його дією лише в тій мірі, в якій це є економічно доцільним. Теж саме стосується культури прийняття рішень в ході реінжинірингу бізнес-процесів: задачею реінжинірингу є мінімізація узгоджень шляхом скорочення зовнішніх контактів.

Суб'єкти господарювання не повинні залишати поза увагою фактори, що чинять значний вплив на процес реінжинірингу. Одним із таких факторів

є мотивація. Важливо чітко визначити мотив здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та довести це до усіх учасників процесу. Вище керівництво повинно бути впевнене, що проект дійсно дасть бажаний результат, а також усвідомлювати той факт, що матиме місце зміну структури підприємства. Для вдалого реінжинірингу необхідно сформувати команду із кращих представників компанії, довести цілі проекту до кожного із членів команди та розробити дієву систему мотивації.

Іншим фактором успішного реінжинірингу є ефективне керівництво проектом. Керівник, який очолює проект реінжинірингу, повинен мати значний авторитет, усвідомлювати відповідальність, вміти приймати виважені рішення. Важливим є усвідомлення керівником труднощів, які неодмінно матимуть місце в процесі структурних змін організації, зокрема необхідності протидіяти установкам та порядкам, що склалися. Авторитету керівника має бути достатньо для переконання учасників команди в тому, що проект є необхідним для виживання підприємства, уникнення стадії старіння і перехід у фазу відродження.

Співробітництво, як фактор успіху реінжинірингу, пов'язаний із ефективною організацією роботи команди, що задіяна в проекті. По-перше, всі члени команди повинні мати необхідні компетенції, як професійні (знання, вміння, навички, досвід), так і особистісні (цілеспрямованість, здатність протидіяти стресовим ситуаціям, бажання брати участь в проекті, вміння працювати в команді). По-друге, задачею керівників є довести до кожного учасника проекту мету його здійснення та розробити ефективну систему мотивації. Тобто працівники повинні розуміти, для чого вони працюють, якою є їх остаточна мета та усвідомлювати важливість реалізації цієї мети для підприємства та особисто для себе. Таким чином, ще одним важливим чинником впливу на процес реінжинірингу, є налагодження ефективних комунікацій між учасниками проекту [2].

Ще однією дієвою управлінською технологією розвитку підприємства є впровадження *збалансованої системи показників* Д. Нортон та Р. Каплана

(balanced scorecard – BSC) – інструменту стратегічного управління результативністю, частково стандартизованої форма звітності, що дозволяє менеджерам відслідковувати виконання працівниками відповідних завдань, а також наслідки виконання чи невиконання. Збалансована система показників дозволяє суб'єкту господарювання чітко сформулювати стратегію та заходи щодо її реалізації, а також перетворити їх у реальні дії, забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми показниками, що є необхідним для підвищення стратегічної ефективності та досягнення бажаних результатів [14]. Характерними рисами підходу до управління, що передбачає використання збалансованої системи показників, є акцент на стратегічній спрямованості підприємства, відбір обмеженого кола даних, які відслідковуються, поєднання фінансових та не фінансових даних.

Збалансована система показників передбачає, зокрема, розроблення показників, збір та аналіз даних з урахуванням чотирьох основних перспектив підприємства:

- 1) навчання і зростання: навчання співробітників, підвищення їх кваліфікації, набуття ними ключових компетенцій, а також розвиток корпоративної культури підприємства і розвиток підприємства в цілому;
- 2) внутрішні бізнес-процеси: показники, що характеризують внутрішні бізнес-процеси підприємства, допомагають менеджерам визначити рівень ефективності роботи підприємства, відповідність товарів та послуг вимогам ринку;
- 3) споживачі (клієнти): споживач розглядається як ключова фігура, на задоволення потреб якої спрямовуються усі зусилля підприємства. Рівень задоволеності споживачів по суті визначає стійкість організації на ринку, її прибутки та імідж. Незадоволені споживачі, як правило, матимуть безліч можливостей змінити вподобання на користь іншого виробника. Особливої уваги потребує рівень лояльності клієнтів, зокрема визначення істинної лояльності. Пр. розробленні

системи показників, які характеризуватимуть прихильність та лояльність споживачів, необхідно враховувати особливості кожного сегменту, на який орієнтовані конкретні групи товарів чи послуги;

- 4) фінансова перспектива: при формуванні збалансованої системи показників необхідно брати до уваги традиційні фінансові дані, при цьому враховуючи оцінку ринкових, інвестиційних та інших видів ризиків, а також дані, що характеризують порівняння витрат та результатів [14].

Висновки. Розглянута вище типологія та перелік управлінських технологій розвитку підприємств дозволяє зробити висновок, що кожен із підходів буде ефективним при розв'язанні окремих завдань. Якщо ми хочемо досягти значних перетворень і забезпечити суттєвий розвиток підприємства, то, очевидно, потрібно використовувати поєднання різних технологій, зокрема використовувати одночасно інженерний, емпіричний та гуманітарний підходи. При цьому потрібно враховувати необхідність використання проектних технологій, які включатимуть в себе здійснення комплексу взаємопов'язаних заходів.

Розвиток підприємства може здійснюватись за різними моделями, які також повинні використовуватись в комплексі, зокрема заслуговує на увагу попарна реалізація моделей: "бізнес-розвиток – організаційний розвиток" і "внутрішній розвиток – зовнішні розвиок" [3]. Використання сукупності моделей передбачає застосування розглянутих вище управлінських технологій розвитку.

Література

1. Аксенов Е. Аутсорсинг: 10 заповідей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб: Питер, 2009. – С. 464.
2. Баринов В.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и методология / В.А. Баринов // [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmenenija/>.

3. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
4. Интеграция бизнес-процессов // Галактика ERP, Продукты, 2013 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.galaktika.ru/blog/integratsiya-biznes-protsesov.html>.
5. Красуляк М.М. Стратегія масової індивідуалізації: сутність, види, переваги та недоліки / Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – 2011 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н.В. Куденко. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
7. Огійчук М.Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: Підручник / М.Ф. Огійчук, В.Я. Плаксієнко, М.І. Беленкова та ін. / За ред. проф. М.Ф. Огійчука. – 6-те вид., перероб. і допов. – К.: Алєрта, 2011. – 1042 с.
8. Прохорова В.В. Бюджетування як прогресивна технологія фінансового планування / В.В. Прохорова, О.О. Таранець // Матеріали Першої Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми формування нової економіки ХХІ ст." // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2008dec/15_prohorova.php.
9. Ставрунова Л.В. Управління знаннями на підприємстві / Л.В. Ставрунова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61627.doc.htm.
10. Строченко Н.І. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посібник / Н.І. Строченко, І.І. Коблянська. – Суми: СНАУ, 2015. – 272 с.
11. Sumit Singh. Activity-Based Management at WS Industries // Slideshare.net // Published on April 18, 2016 // [Electronic resource]. – Access mode:

<https://www.slideshare.net/sumitsingh263/activity-based-management-at-ws-industries>.

12. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.
13. Хуторський А. Ключові освітні компетентності / А. Хуторський // Современная школа, 2016 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/school/method/2340/>.
14. Что такое сбалансированная система показателей // Журнал BPM World // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iso.ru/ru/press-center/journal/1988.phtml>.
15. Які 8 компетентностей є ключовими з точки зору Європейської комісії в галузі освіти // Інститут інтеграції навчання з виробництвом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=58:23-05-17-news-key-competences&catid=37&Itemid=857.
16. 9 причин, почему компании переходят на аутсорсинг // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bakertilly.ua/ru/news/id793>.