

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ І ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

С. М. РОГОЗА, науковий співробітник  
(ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Запропоновано теоретико-методичне обґрунтування побудови інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств, які будуються на процесно-орієнтованому підході. На основі формування комплексного підходу цілого об'єднання окремих підрозділів і логічного групування цільових функцій у процесах реалізації стратегій розвитку запропоновано формування процесних підходів, постійного моніторингу якості гнучкості системи внутрішнього контролю. Для аналізу процесів стратегічного планування та ризиків запропоновано інноваційні інструменти управління, які будуються за модульним принципом і враховують ключові процеси діяльності господарюючого суб'єкта.

**Ключові слова:** інноваційні інструменти, процесно-орієнтований підхід, програми розвитку, стратегічне планування, планування ресурсів підприємства.

Головним завданням в умовах мінливого середовища діяльності суб'єктів господарювання є реагування на зміни в оперативному управлінні, але це значно складніше вирішувати у стратегічному плануванні подальшої інтенсифікації своєї діяльності. Аналіз, моніторинг і прогнозування змін бізнес-середовища в умовах трансформації відкритої вітчизняної економіки є стратегічно важливими процесами суб'єктів підприємництва. Такі процеси визначають їх підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму розвитку на основі управління процесом стратегічного планування. Подальшу їх діяльність щодо створення, виробництва продукту, доведення його до споживача та одержання прибутку необхідно обґрунтувати й побудувати інноваційні інструменти управління проектами й програмами розвитку підприємств. У зв'язку з цим з'явилась нагальна потреба у розробці та використанні новітніх методів, технологій і механізмів управління розвитком побудованих на сучасних теоріях і позитивному досвіді із менеджменту в сучасних ринкових умовах господарювання, здатних забезпечувати на

ринку ефективність діяльності суб'єктів господарювання та розвиток їх організаційно-управлінського та виробничого потенціалу у перспективі також.

У науковій літературі приділяється увага питанням удосконалення, обґрунтування і побудови інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств, але Україна знаходиться у складному періоді розвитку та змін ринкових відносин, тому з метою вирішення питання розвитку/модернізації підприємств і їх видів діяльності необхідно розробити забезпечувальні механізми управління. Актуальність цих питань також пов'язана із необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств і їх продукції, оскільки є реальна перспектива у майбутньому зіткнутись із викликами, рівень впливу яких може бути критичним як для вітчизняної економіки загалом, так і для окремих підприємств. Крім того, теоретико-методичні підходи обґрунтування і побудови інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств підходи необхідно розглядати та використовувати

вати як ефективні дії щодо професійної реалізації стратегії.

Відомо, що ефективна реалізація стратегії припускає виконання багатьох завдань і розв'язання проблем на основі застосування найсучасніших підходів, методів і моделей. Відносно новими методологічними підходами можна назвати [3]:

- реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering);
- *ABC/ABM*-методологію (Activity Based Costing / Activity Based Management);
- методологію загального управління якістю *TQM* (Total Quality Management);
- ретельний і всебічний аналіз процесів на основі моделей вимог до якості (наприклад на базі моделей європейського фонду з менеджменту якості *EFQM*);
- методи управління знаннями (Knowledge Management).

У процесі розробки теоретико-методичних підходів, які необхідні для обґрунтування і побудови інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств, необхідно звернути увагу на можливість створення нових бізнес-процесів за умови використання реінжинірингу їх (*BPR*).

Оскільки відмінною рисою цього підходу, порівняно з іншими методами процесного управління, є спрямованість на можливість кардинальних змін бізнес-процесів, а не їх поступове поліпшення, то виконати завдання у програмах розвитку можливо, розробивши механізми планування і проведення майбутніх внутрішніх змін у гнучкості та здатності адаптуватися до зовнішнього середовища, яке змінюється.

Серед задач, які необхідно вирішувати за допомогою інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств, необхідно виокремити забезпечення конкурентної надійності стану підприємства як результат випуску конкурентної продукції на засадах організації оптимального управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками із синергічними зв'язками. Отримання позитивного результату можливе при організації такого процесу формування системи внутрішньої співпраці як на рівні підрозділів, так

і на рівні функціоналів у структурних підрозділах. Отже, досягається формування системи процесно-орієнтованого підходу до взаємодії персоналу у процесах компанії, але для забезпечення та постійного моніторингу якості формування цих процесних підходів необхідно передбачати також наявність гнучкої системи внутрішнього контролю, побудованої на принципах прозорості. Обов'язковою умовою функціонування такої системи контролю є ретельний і всебічний аналіз якості та кількості ресурсів, які необхідні для всіх процесів діяльності, оскільки від цього залежить якість продукції процесу та його життєвого циклу. Такий механізм дозволяє керівництву не лише приймати обґрунтовані в оперативні рішення, але й підстави для прогнозування в ході стратегічного планування, оскільки, забезпечуючи опис і оптимізацію процесів (з метою скорочення їх тривалості або витратності), забезпечується можливість підприємству скоригувати процеси. Корегування процесів в перспективі надає можливість формувати життєвий цикл проекту розвитку, що в підсумку впливає на якість продукції, логістику, його просування та, як наслідок, на динаміку прибутковості підприємства. Щоб обґрунтувати та забезпечити ефективність інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств, необхідно створити в інформаційну систему, для впровадження автоматизованої системи управління. Наявність такої системи управління пояснюється актуальністю проведення аналізу діяльності в умовах жорсткої конкурентної боротьби суб'єктів господарювання. Реальна конкуренція може бути витримана за умови проведення своєчасних радикальних кроків у стратегії розвитку. Такі кроки у стратегіях необхідно забезпечувати системами виконання міжнародних стандартів планування, обліку, аналізу й управління ресурсами, які є підставою для визначення процесів розвитку підприємства. Визнана у світі система планування ресурсів підприємства (*ERP*-система) (*Enterprise Resource Planning System* – корпоративна інформаційна система (*KIC*), яка призначена для автоматизації обліку й управління, будується за модульним принципом, а тому в ході її використання є можливість врахувати

всі ключові процеси діяльності господарюючого суб'єкта. Розробка такої системи є складним завданням, але умовою її ефективності є розв'язання ідентифікованих задач у проектах розвитку, в плануванні та управлінні виробництвом, фінансової діяльності, у формуванні та розподілі запасами, реалізацією та маркетингом, постачанням, у процедурах забезпечення якості продукції. Зважаючи на те, що кожна група завдань визначає набір процедур, у процесах, що проводяться, то результати можливо отримати за умови управління процесами підприємства на механізмах, які за своїми функціональними можливостями виконують такі завдання.

Оскільки системи *ERP (Enterprise Resource Planning System)* являють собою спеціалізоване програмне забезпечення, яке виконує функції автоматизації напрямів діяльності підприємства [4], то такі системи добре справляються з великим колом завдань, але їх спільним недоліком є «точковість», яка полягає в тому, що використовуються інструментальні засоби, які більше подобаються розробникам, при цьому використовують СУБД різних типів, що не завжди можливо забезпечити сумісність та інтеграцію у інформаційні системи, що діють на підприємстві. Це є певний ризик під час впровадження систем, які направлені на управління розвитком та впровадження інновацій. Для цього у підходах побудови інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств необхідно передбачити таку організаційну структуру або організаційні межі підприємства, які не накладають жорстких обмежень на процес, а розподіл функцій відбуватиметься залежно від процесу, необхідності його ефективного виконання.

Побудова інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств є процесами стратегічного планування, завданнями якого є передбачення ризиків у ході прийняття стратегічних рішень, де вони значно вищі порівняно з можливими витратами від помилкових оперативних рішень, а негативні наслідки неможливо нейтралізувати без великих збитків. Розвиток такого достатньо глобального завдання для суб'єктів господарювання неможливий без створення, аналізу

безперервного та дискретного процесів її розвитку [5].

На сучасному етапі розвитку ретельний і всебічний аналіз процесів на основі моделей вимог до якості (наприклад, на базі моделей європейського фонду з менеджменту якості *EFQM*) є аналітична основа стратегії, оскільки являє собою сукупність внутрішньої та зовнішньої інформації. Формування механізмів такого аналізу забезпечує альтернативні прогнози розвитку підприємства, оскільки є інформаційною основою управлінських рішень.

Слід зазначити, що ступінь невизначеності в ході формування та реалізації стратегії розвитку істотно вищий, ніж під час прийняття оперативних рішень, тому потрібна наявність значної кількості їх альтернатив, що ставить задачу із організації економічного аналізу на рівень, який відповідає міжнародним стандартам.

Теоретико-методичні підходи обґрунтування і побудови інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств можуть будуватися на процесно-орієнтованому підході, оскільки це забезпечує комплексний підхід цільового об'єднання окремих підрозділів і логічне групування їх цільових функцій у процесах реалізації стратегій розвитку. Для забезпечення та постійного моніторингу якості цих процесних підходів необхідно передбачати також наявність гнучкої системи внутрішнього контролю, побудованої на принципах прозорості.

Під час створення інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств необхідно враховувати процеси стратегічного планування, завданнями якого є передбачення ризиків у ході прийняття стратегічних рішень. Тому для забезпечення ефективності розвитку підприємства особливого значення набуває економічний аналіз. З огляду на це, у проектуванні інструментів управління програмами розвитку слід урахувувати міжнародні стандарти планування, обліку, аналізу й управління ресурсами, які є підставою для визначення процесів розвитку підприємства.

Ступінь невизначеності під час формування та реалізації стратегії розвитку істотно вищий, ніж у ході прийняття оперативних рішень. Для

цього потрібна значна кількість їх альтернатив та інструментів вимірювання параметрів процесів в управлінні програмами розвитку підприємств.

Використання запропонованих підходів під час створення інноваційних інструментів управління програмами розвитку підприємств забезпечує можливість формування ефективних механізмів і структур в умовах трансформації відкритої вітчизняної економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Куцеконь Л. О. Методологічні аспекти побудови моделей інноваційного стратегічного планування діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Куцеконь Л. О. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Aprer/2010\\_6\\_1/11.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Aprer/2010_6_1/11.pdf). – Назва з екрана.
2. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент адаптації до змін зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / Карабач А. П. – Режим доступу: [http://esteticamente.ru/portal/soc\\_gum/Suek/2010\\_1/Karabach.pdf](http://esteticamente.ru/portal/soc_gum/Suek/2010_1/Karabach.pdf). – Назва з екрана.
3. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств / О. А. Бабак // Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. – 2011. – № 17/1. – С. 55–60.
4. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів [Електронний ресурс] : ERP-системи та їх особливості / Томашевський О. М. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/10870704/informatika/erp-sistemi\\_osoblivosti](http://pidruchniki.ws/10870704/informatika/erp-sistemi_osoblivosti). – Назва з екрана.
5. Стратегічний менеджмент як інструмент управління інноваціями [Електронний ресурс] / Мозгова Н. В. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/5.\\_NTSB\\_2007/Economics/20381.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20381.doc.htm). – Назва з екрана.

**С. Н. Рогоза**, научный сотрудник (ВУЗ Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Теоретико-методические подходы обоснования и построения инновационных инструментов управления программами развития предприятий.**

**Аннотация.** В статье предложено теоретико-методические обоснования построения инновационных инструментов управления программами развития предприятий, которые строятся на процессно-ориентированном подходе. На основании формирования комплексного подхода целого объединения отдельных подразделений и логического группирования целевых функций в процессах реализации стратегий развития, предложено формирование процессных подходов постоянного мониторинга качества и гибкости системы внутреннего контроля. Для анализа процессов стратегического планирования и рисков предложены инновационные инструменты управления, которые строятся по модульному принципу и учитывают ключевые процессы деятельности хозяйствующего субъекта.

**Ключевые слова:** инновационные инструменты, процессно-ориентированный подход, программы, стратегическое планирование, планирование ресурсов предприятия.

**S. M. Rohoza**, research associate (Higher educational establishment of Ukoopspilka «Poltava University of Economy and Trade»). **Theoretical and methodological approaches rationale and construction innovative tool management (control) programs of enterprise development.**

**Summary.** In the article the theoretical and methodological rationale of building innovative management tools software development enterprises, which are based on process-oriented approach. On the basis of the formation of a comprehensive approach combining individual units and logical grouping of target functions in the implementation of development strategies proposed formation process approach, constant monitoring of the quality of the internal control flexibility. To analyze the process of strategic planning and innovative risk management tools offered that are built in a modular and consider key processes of the business entity.

**Keywords:** innovative tools, process-oriented approach, program development, strategic planning, enterprise resource planning.