

Таким чином, цілепокладання в рефлексивному управлінні розвитком підприємства забезпечує безперервний зв'язок між формалізованими моделями ситуації і реальним станом справ на підприємстві. Корегування та формування цілей стає можливим завдяки тому, що особа, яка приймає рішення, забезпечена постійно результатами ретроспективного аналізу (що було до того як), інформацією про реальний стан об'єкта, а також здатна сформулювати власне уявлення про цільове та очікуване в результаті роботи за накресленою схемою.

1. *Богданов А.А.* Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2 – х кн.: кн.1 / А.А. Богданов, Л.И. Абалкин и др. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.;
2. *Кара – Мурза С.* Подрыв рационального мышления и рефлексивное управление / С. Кара – Мурза // Рефлексивные процессы и управление. – 2003. – №2, т. 3. – С. 16 – 34;
3. *Лепский В.Е.* Проблемы субъектов российского развития / В. Е. Лепский // Рефлексивные процессы и управление. – 2006. – №6, т.2. – С.5 – 20;
4. *Луценко Е.В. Лойко В.И.* Семантические информационные модели управления агропромышленным комплексом / Е.В. Луценко, В. И. Лойко. – монография. – Краснодар: КубГАУ. 2005. – 480 с.;
5. *Морган Г.* Образы организации / Г. Морган. – 2008. – 504 с.;
6. Основы социального управления: учеб. пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. / под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высш. шк., 2001. – 271 с.;
7. *Перегудов Ф.И.* Введение в системный анализ / Ф.И.Перегудов, Ф.П. Тарасенко. – М.: Высш. шк., 1989. – 360 с.;
8. *Галгаш Р.А.* Формирование нормативной модели реструктуризации предприятия / Р. А. Галгаш // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. –2003. –№3 (61). –С. 30–39;
9. *Устенко А.О.* Цільова підсистема системи управління / А. О. Устенко // Бізнес Інформ. –2014. –№6. –С. 360–364;
10. *Гетьман О.О.* Економіка підприємства : навч. посіб. / О.О.Гетьман, В.М. Шаповал.—[2-ге вид.]. —К.: Центр учбової літератури, 2010. —488 с.;
11. *Byrd D.M., Cothorn C.R.* Introduction to risk analysis. A systematic approach to science – based decision making. – USA, Lanham: Government Institutes, The Scarecrow Press, 2000. – 443 p.;
12. *Lefebvre V.A.* The Fundamental Structures of Human Reflexion. / V.A. Lefebvre // Journal of Social and Biological Structures. –1987. – №10. – P.129 – 175;
13. Различные формы рефлексии [Электронный ресурс] // Market–journal.com. – Режим доступа <http://www.market-journal.com/voprosiupravleniya/63.html>.

УДК 005.3:[334.7 16:621](043.3)

*О.С. Русінова*

## ДИВЕРГЕНТНО-КОНВЕРГЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті запропоновано дивергентно-конвергентний підхід до управління забезпеченням розвитку промислового підприємства в залежності від глибини реалізації проектів розвитку, що викликають якісні та кількісні зміни в існуючій або новоствореній системі забезпечення. Запропонований підхід сприяє пошуку та розробці напрямків підвищення ефективності впровадження проектів розвитку підприємства та процесів забезпечення на кожній стадії життєвого циклу.

The divergent-convergent approach to the management of the development of the industrial enterprise development depending on the depth of implementation of development projects, which causes qualitative and quantitative changes in the existing or newly created system of provision, is proposed. At the heart of the approach lies the spiral model of the life cycle of the development project, each stage of which is identified through the developed system of performance indicators of the completed plan of work and expended resources.

The advantages of the proposed approach include:

- the possibility of conducting an analysis of the effectiveness of the implementation of the development project and the return of resources to its provision at the specified time intervals;
- to conduct a comparative analysis of the effectiveness and of the life cycle stages of the development project;
- the ability to determine the moment of transition from divergence of the processes of provision to convergence promotes the rational use of providing resources, transparency of management processes;
- the spiral model of the life cycle of the development project combines both a phased transition from stage to stage and an iterative one, which allows to reduce in time risks related to the effectiveness of the implementation of the development project and its provision.

Ключові слова: дивергентно-конвергентне управління, забезпечення, розвиток, промислове підприємство, спіральна модель, життєвий цикл, проект розвитку

Keywords: divergent-convergent management, provision, development, industrial enterprise, spiral model, life cycle, development project

**Постановка проблеми.** Промисловим підприємствам необхідне ефективне управління забезпеченням розвитку, що можливе за умови чіткого функціонування внутрішньої структури підприємства та організаційних змін у постачанні необхідних для розвитку матеріально-технічних ресурсів. У зв'язку з цим актуальною проблемою сьогодні є розробка ефективних науково-методичних підходів до управління забезпеченням розвитку промислових підприємств у цілому і машинобудівних, зокрема.

Недостатність теоретичних і практичних розробок у даній сфері, неможливість практичного використання багатьох із них обумовили вибір даного напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішення проблеми управління забезпеченням розвитку в практиці промислових підприємств не є новим. Різні аспекти даної проблеми було висвітлено в таких наукових працях вітчизняних дослідників [1; 2; 6-8].

Наголошуючи на актуальності застосовування логістичного підходу в управлінні постачанням на підприємстві, в роботі [1] Кравчуновська Т.С. доводить, що побудова логістичної системи суттєво змінює взаємодію матеріальних потоків, сприяє підвищенню ефективності роботи підприємств та зростанню конкурентних переваг.

На думку автора, ефективність проведення логістизації на підприємстві зумовлена наявністю таких чинників, як:

- ринкова потреба у скороченні тривалості виробництва та збільшенні життєвого циклу створюваних об'єктів;
- переорієнтація організацій з вузькофункціонального на задоволення потреб клієнтів;
- уніфікація технологій виробництва [1].

Не заперечуючи наявних переваг в використанні запропонованого підходу, суттєвим обмеженням в його практичній реалізації є акцентування уваги лише на одному або декількох процесів, спрямування управлінського впливу на оптимізації окремих потоків.

В роботі [9] авторкою Демиденко Л.М. визначено, що для забезпечення стійкого розвитку підприємства особливо важливого значення набуває підсистема забезпечення, що включає ресурсне й інформаційне забезпечення діяльності підприємства, а також інструменти і методи механізму стійкого розвитку підприємства. Демиденко Л.М. до таких відносить: розробку стратегії стійкого розвитку підприємства, використання збалансованої системи показників оцінки діяльності підприємства для виявлення можливостей до стійкого розвитку, стимулювання самоуправління та самоорганізації, аутсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг тощо.

Новим досвідом для практики вітчизняних промислових підприємств є впровадження в процеси управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. Так, в дослідженні [2] автори Овчаренко Г.С. та Рудківський О.А. розкривають даний метод через проходження відповідних етапів.

Таким чином, стислий огляд наукових робіт з вирішення проблеми управління забезпеченням розвитку на промислових підприємствах показав, що, вченими не вирішено питання управління забезпеченням розвитку саме в процесі впровадження проектів на підприємстві, тому висвітлені підходи не можуть бути універсальними та потребують наукових доробок, що робить тему дослідження актуальною.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка методичного підходу до управління забезпеченням розвитку промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В науковій літературі існує декілька моделей за якими може відбуватись реалізація стратегічних заходів (проектів) розвитку. Серед найпоширеніших (з точки зору супроводжуваних процесів забезпечення) можна виділити такі: каскадна (водоспадна) або послідовна; ітеративна або інкрементальна - еволюційна (гібридна, змішана); спіральна тощо.

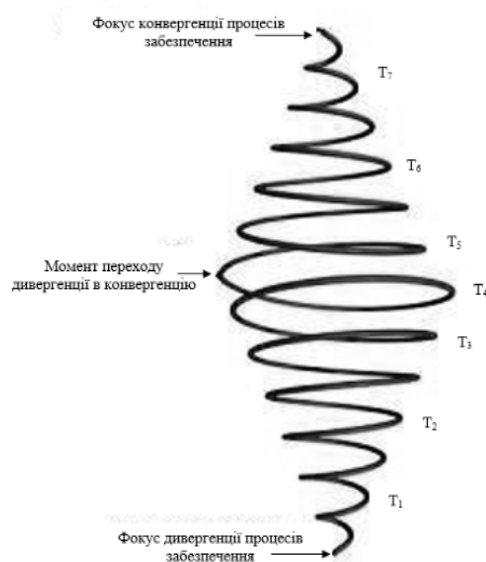
В якості основи розроблюваного підходу до управління забезпеченням розвитку підприємства обрано спіральну модель. Спіральну модель було розроблено У.У. Боемом в 1988 році [3-5], відмінною особливістю якої є приділення спеціальну увагу ризикам, що мають вплив на кожну стадію життєвого циклу проекту.

За класичною схемою виділимо такі стадії життєвого циклу проекту та обсяг забезпечення (в % відношенню до загального обсягу) кожної стадії розвитку промислового підприємства:

- наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) (10-15%);
- впровадження розробок (20-40%);
- введення на ринок (65-80%);
- зростання, зрілість (35-20%); ;
- старіння та ліквідація (10-15%).

Схематично даний процес можна представити з точки зору дивергентно-конвергентної моделі (рис. 1).

Кожний виток спіралі (рис. 1) знаменує перехід від однієї стадії життєвого циклу проекту розвитку до іншої (від точки  $T_1$  до точки  $T_2$ ). Окремої уваги заслуговує точка  $T_4$  зміст якої полягає в переході від тенденції зростання (розкручувана спіраль) до



**Рис. 1.** Дивергентно-конвергентна модель забезпечення розвитку промислового підприємства

процес дивергенції. На стадії зростання та зрілості відбувається досягнення точки перегину, що з'єднує дві гілки спіралі. Після проходження точки перегину на стадії пізньої зрілості та старіння проекту розвитку відбувається зворотній процес процесу дивергенції – конвергенція, що представляє собою сходження спіралі. Процеси управління забезпеченням проекту розвитку відбуваються від периферії до функціонального центру, що відображається в вивільненні оборотних коштів та переорієнтації виробничих потужностей. Фокусом конвергенції є фінішна точка скручування спіралі, що представляє ліквідацію проекту розвитку промислового підприємства.

Разом з перевагами в використанні дивергентно-конвергентної моделі забезпечення розвитку промислового підприємства, основною проблемою спірального циклу є визначення моменту переходу на наступну стадію реалізації обраного проекту. По мірі розкручування та скручування спіралі необхідно ввести тимчасові обмеження на кожен з етапів життєвого циклу (контрольні точки) та показники віддачі понесених витрат на організацію робіт кожного етапу (результативність забезпечення). Окрему необхідно приділяти моменту перегину в представленій моделі, коли дивергенція змінюється конвергенцією процесів управління забезпеченням проекту розвитку.

Висновки. Таким чином, в залежності від глибини реалізації проектів розвитку, що викликають якісні та кількісні зміни в існуючій або новоствореній системі забезпечення, запропоновано дивергентно-конвергентний підхід до управління забезпеченням розвитку промислового підприємства, в основі якого лежить спіральна модель життєвого циклу проекту розвитку, кожна стадія якої ідентифікується за

тенденції спаду (скручувана спіраль), що відображає перехід від процесу дивергенції до конвергенції.

На етапі дивергенції відбувається нарощування обсягів забезпечення починаючи від стадії НДДКР, впровадження та виведення проекту розвитку на ринок.

Часовий інтервал між переходом до конвергенції відображає настання зрілості проекту, що через деякий час змінюється старінням та ліквідацією проекту розвитку. Конвергенція процесів забезпечення проекту розвитку характеризується вивільненням коштів з даного проекту та виробничих потужностей, що задіяні в його реалізації.

Вибір саме даної моделі обумовлено тим, що початок розробки, реалізації та впровадження проекту розвитку представляє розкручування спіралі, управління процесами забезпечення даних стадій відбувається від функціонального центру до периферії, що представляє

допомогою розробленої системи показників результативності виконаного плану робіт та витрачених ресурсів. Запропонований підхід сприяє пошуку та розробці напрямків підвищення ефективності впровадження проектів розвитку підприємства та процесів забезпечення на кожній стадії життєвого циклу.

1. *Кравчуновська, Т.С.* 2013. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств будівельного комплексу. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури, 3, с. 4-8; 2. *Овчаренко Г.С., Рудківський О.А.* 2011. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. Вісник Хмельницького національного університету, 3, Т.1. с. 138-142; 3. *Стив Макконнелл* Влияние итеративных подходов на предварительные условия // Совершенный код = Code Complete. — Русская Редакция, Питер, 2005. — С. 31. — 896 с.; 4. Материал из Википедии - свободной энциклопедии. Спиральная модель / Электронный ресурс. Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C) ; 5. Richard W. Selby. Software Engineering: Barry W. Boehm's Lifetime Contributions to Software Development, Management, and Research. — John Wiley & Sons, 2007-06-04. — 834 с.; 6. *Грозний І.С.* Теорія та практика управління якістю розвитку промислових підприємств на основі когерентного підходу /І.С. Грозний/ Монографія — Запоріжжя : КПУ, 2014. — 300 с.; 7. *Феєр О.В., Дрозд М.В.* Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Електронний ресурс. — Режим доступу: [http://www.esopotmyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/37.pdf](http://www.esopotmyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/37.pdf); 8. *Чорна А.* Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства/ А. Чорна//Вісник Хмельницького національного університету. — 2009 р. — № 4. — Т. 1. — С. 93; 9. *Демиденко Л.М.* Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf>.

УДК 658.15:005.311

*І.В. Котькалова-Литвин*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуті основи концепції оцінки ефективності фінансового забезпечення підприємства, визначенні недоліки та позитивні риси найбільш дієвих з них, систематизовані означені концептуальні підходи за часовим параметром розвитку.

The article deals with the concept based on evaluating the effectiveness of financial security company, identifying deficiencies and positive features are most effective, systematic conceptual approaches are defined by time parameters of development.

Ключові слова: збалансована система показників, фінансові коефіцієнти, фінансове забезпечення, ефективність

Keywords: balanced system of indicators, financial ratios, financial support, efficiency

Інноваційний розвиток вітчизняної економіки обумовлює необхідність всебічного дослідження проблем фінансування суб'єктів господарювання, зокрема процесів