

6. Rzempala J. Kapital intelektualny jako element wartosci przedsiebiorstwa / J. Rzempala, A. Rzempala // *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*. – 2014. – № 66. – P. 687–694.

7. Барашкина В.В. Интеллектуальный капитал как фактор стоимости компании / В.В. Барашкина. // *Экономика. Менеджмент. Инновации*. – 2013. – № 6. – С. 25–31.

8. Ястремська О.М. Інтелектуальний капітал підприємства: проблеми визначення та оцінки / О.М. Ястремська, В.В. Воликов, Д.О. Ріпка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/723/9.pdf?sequence=1>.

УДК 338.984

**Пінчук Т.А.**, старший викладач  
кафедри менеджменту та маркетингу  
*Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова*

## ЩОДО ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Пінчук Т.А. Щодо принципів управління програмами розвитку підприємства.** У статті досліджено, узагальнено та систематизовано теоретичні аспекти щодо принципів управління програмами розвитку підприємства. Показано, що розроблення та реалізація програми розвитку підприємства є необхідною умовою для його ефективного функціонування та розвитку. Доведено, що визначення оптимальної ідеї виявляється неможливим, тому що це пов'язано з постійною зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Як наслідок, її вибір зазвичай пов'язаний із програмними цілями розвитку в контексті стратегічного плану. Запропоновано основні елементи стратегічного планування підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, принципи, програма розвитку, соціально-економічний розвиток, управління.

**Пинчук Т.А. О принципах управления программами развития предприятия.** В статье исследованы, обобщены и систематизированы теоретические аспекты относительно принципов управления программами развития предприятия. Показано, что разработка и реализация программы развития предприятия является необходимым условием для его эффективного функционирования. Доказано, что определение оптимальной идеи оказывается невозможным, так как это связано с постоянным изменением внутренней и внешней среды. Как следствие, ее выбор обычно связан с программными целями развития в контексте стратегического плана. Предложены основные элементы стратегического планирования предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, принципы, программа развития, социально-экономическое развитие, управление.

**Pinchuk T.A. About program management principles of the company's development.** In the article the theoretical aspects regarding the management of programs of enterprise development principles, as well as their generalization and systematization are provided. It is shown that the development and implementation of program development is a prerequisite for the efficient functioning and development. Proved that determine the optimal idea is impossible because it is due to the constant changing internal and external environment. As a result, her choice is usually associated with software development goals in the context of the strategic plan. In the context of this study suggested basic elements of strategic planning company.

**Keywords:** enterprise, the principles of the program of socio-economic development, management.

**Постановка проблеми.** Довготривала ефективна робота підприємства та його економічне зростання визначаються достовірним вибором стратегічних орієнтирів, що дають змогу найкращим чином реалізувати його потенціал – технічний, людський, фінансовий, ресурсний тощо.

У сучасних умовах важливим є здійснення такого управління, яке забезпечувало би адаптацію підприємства до швидко мінливих умов ведення підприємницької діяльності. Водночас прискорення змін

у підприємницькому середовищі, зростання вимог і зміна попиту споживачів до продукції (послуг, робіт), зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація та поява нових можливостей для підприємницької діяльності, що відкриваються досягненнями науки й техніки, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також низка інших причин призвели до різкого зростання значення формування програм розвитку підприємства. Природно,

що нестабільність фінансово-економічних умов, характерних для ринкового середовища, зумовлює необхідність переходу управління підприємствами всіх форм власності під час формування програм на проектно-орієнтований принцип розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми основних принципів управління програмами розвитку на підприємствах розглядалися такими вченими-економістами, як М. Асланов, Н. Бабаєв, Л. Богданов, Ю. Бурименко, О. Вайсман, В. Верба, І. Дрогобицький, В. Калужний, В. Кузнєцов, Ю. Макаров, В. Рач та ін. [1–9]. Проте дані теоретичні дослідження потребують постійного розгляду з урахуванням змін підприємницького середовища.

Особливо актуальним є дослідження та систематизація загальних принципів управління програмами розвитку підприємства, що пов'язано з безпервною зміною внутрішніх та зовнішніх факторів.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення та систематизація теоретичних аспектів щодо принципів управління програмами розвитку підприємства.

**Виклад основних результатів.** Розроблення та реалізація програми розвитку підприємства є необхідною умовою для ефективного функціонування та його розвитку. Програма розвитку підприємства визначає стратегію підприємства, мету її діяльності, основні цілі та напрями реалізації. Реалізація програми можлива за рахунок стратегічного планування, яке задає перспективні напрями розвитку підприємства, визначає основні види його діяльності, дає змогу пов'язати в єдину систему маркетингову, проектну, виробничу та фінансову діяльність.

Одним з елементів стратегічного планування на підприємствах є програмно-цільовий підхід, який характеризує застосування окремих елементів програмно-цільового планування в практиці прийняття планових рішень щодо економічного та соціального розвитку об'єкта управління (особливо на початкових етапах розроблення планів під час формування цілей і визначення основних шляхів їх досягнення) [8]. Зокрема, програмно-цільовий підхід може бути використаний не тільки під час розроблення комплексних цільових програм, але й у бізнес-плануванні, довгострокових і середньострокових планах підприємства.

Аналізуючи останні публікації з проблем проектного управління програмами соціально-економічного розвитку підприємств, можна дійти висновку, що у даний час ще не завершено процес формування теоретико-методологічних та науково-методичних основ проектного управління програмами розвитку. Ці основи базуються на фундаментальних принципах загальної теорії систем та системного аналізу [10–12]. Виявленню основних принципів проектного управління програмами соціально-економічного розвитку підприємства, що впливають із загального формального стратегічного плану розвитку, присвячені роботи [10–12].

Проте цей принцип полягає у систематичному розробленні та реалізації науково обґрунтованих програм соціально-економічного розвитку, спрямованих на активізацію діяльності, що забезпечує поступальне, стійке та швидке досягнення стратегічних цілей розвитку.

Фактично йдеться про проектне управління програмами соціально-економічного розвитку підприємства. Таке управління ставить високі вимоги до технологічної зрілості управлінського персоналу підприємства в галузі управління програмами (проектами):

- володіти основами науки управління;
- мати знання та навички в галузі стратегічного управління, маркетингу, інновацій, інвестицій, управління персоналом та виробництвом.

Із позиції проектного управління програма соціально-економічного розвитку являє собою систему цілеспрямованих програм (проектів), ефективно управління якими вимагає обліку та оптимізації психологічних, економічних, фінансових, технологічних, організаційних, юридичних та інших факторів. В основі кожної програми (проекту) розвитку лежить якась ідея (задум). Слід зауважити, що визначення оптимальної ідеї виявляється неможливим, що пов'язано з постійною зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Як наслідок, її вибір зазвичай пов'язаний із програмними цілями розвитку в контексті стратегічного плану.

У контексті даного дослідження пропонуємо основні елементи стратегічного планування підприємства, який наведено на рис. 1.

Із рис. 1 бачимо, що етап «формування стратегії» є центральним, який пов'язаний із тою обставиною, що сутність стратегії визначається набором довгострокових програм розвитку, якість яких визначається закладеними в них принципами управління.

Як наслідок, це обґрунтовує два основних принципи, які мають загальний характер:

- продуктивність програм розвитку через управління системою цінностей, що впливають зі стратегічних цілей;
- додання матеріального й духовного життя підприємства, колективного імпульсу, зростання через активну та творчу участь кожного члена колективу в управлінні програмами розвитку.

Через те, що кожна довгострокова програма розвитку або портфель програм формують стратегію розвитку підприємства, це є досить складною системою, що обґрунтовує формування та систематизацію принципів програм розвитку підприємства.

Слід зазначити, що до них найчастіше зараховують такі принципи, як: кінцева мета, стійкість, єдність й зв'язність, вимірність, функціональність, децентралізація та невизначеність [8; 13]. Проте вони прийнятні у системному аналізі, але їх можна використовувати під час управління програмами розвитку як загальні.

Стосовно управління програм розвитку підприємства ці принципи відносимо до стратегії програм розвитку, які означають таке:

1. Принцип кінцевої мети. Він задає абсолютний пріоритет стратегічній меті розвитку, її першочерговому з'ясуванню, що дає змогу співвіднести цілі з можливостями програм розвитку, показники якості та критерії оцінки.

2. Принцип стійкості. Полягає в тому, що програми розвитку під час проектного управління за рахунок виключно власних внутрішніх властивостей здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей в умовах внутрішніх та зовнішніх збурень.

3. Принцип єдності і зв'язності. Полягає у розгляді програм розвитку як єдиного цілого та як сукупності частин (проектів), з виявленням зв'язків між програмами (проектами) та зовнішнім середовищем. Остання обставина вимагає розглядати програми розвитку як частину якоїсь зовнішньої більшої системи, у рамках якої функціонує підприємство.

4. Принцип вимірності. Про якість виконання програм стратегічного розвитку можна судити тільки по оцінних критеріях стосовно внутрішнього стану підприємства та його властивостей щодо зовнішньої системи.

5. Принцип функціональності. Полягає у забезпеченні структурою підприємства виконання програмних функцій стратегічного розвитку. Організаційно-управлінська структура підприємства має бути адекватною не лише до поточних функцій, а й до нових, дедалі ширших відповідно до розроблених програм розвитку. Оскільки виконувані функції являють собою процеси, то доцільно провести аналіз різних видів потоків, що визначають процеси: фінансовий, матеріальний, інформаційний, енергетичний, зміни станів.

6. Принцип децентралізації. Управління стратегічними програмами розвитку має бути достатньою мірою децентралізовано. При цьому слід мати на увазі, що надмірна децентралізація збільшує час

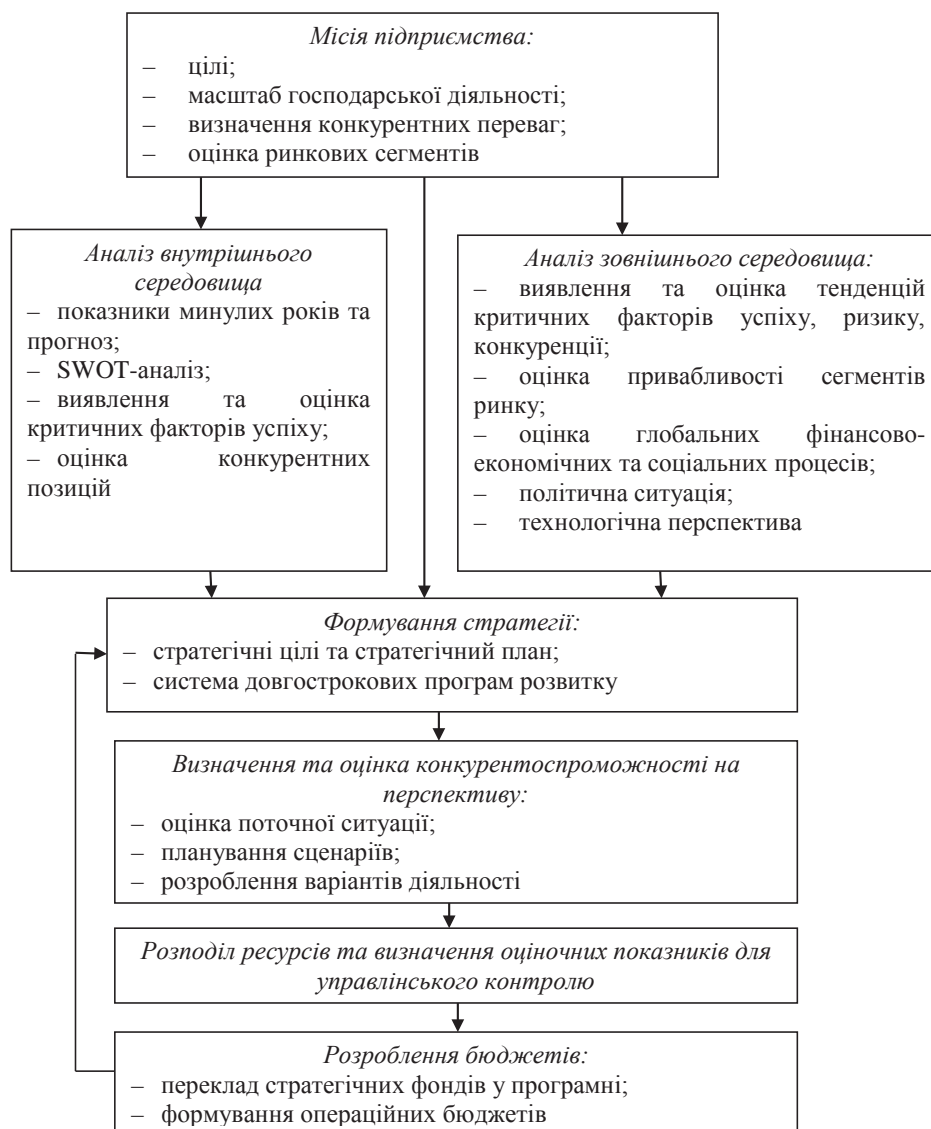


Рис. 1. Елементи стратегічного планування підприємства

Джерело: складено за [10–13]

адаптації програм розвитку до змін середовища. Це негативно позначається на процесі реалізації програми розвитку у швидко мінливих умовах. У такій ситуації більш ефективним виявляється централізоване управління, що дає змогу швидко реагувати на зміни. Разом із тим централізоване управління має суттєвий недолік – необхідність аналізувати великий потік інформації, що надходить на верхній рівень управління, необхідний для прийняття рішення.

7. Принцип невизначеності. Програми стратегічного розвитку підприємства у процесі реалізації піддаються впливу безлічі факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, які не можуть бути повністю визначені. Проте враховувати ці невизначеності необхідно за наявності інформації про ймовірнісні характеристики факторів (закони розподілу та їх характеристики). Фактори, що впливають на програми розвитку, не завжди підпорядковуються ймовірнісним законам. У цих випадках для оцінки їх впливу на досягнення стратегічних цілей розвитку використовується широкий арсенал методів операційного дослідження, викладених у роботі.

**Висновки.** Узагальнюючи вищесказане визначимо, що за систематизованими принципами має функціонувати і система управління розвитком підприємства.

Управління розвитком підприємства орієнтоване на досягнення визначених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному

періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів сталого економічного розвитку та ін.) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших підприємств можуть із ними не збігатися (і, як правило, не збігаються). Це протиріччя слід належним чином урахувувати, узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення.

У масштабах ринку таке узгодження цілей та інтересів господарюючих суб'єктів відбувається за допомогою ринкових механізмів (механізму рівноваги виробництва і споживання, механізму конкуренції і ринкового ціноутворення, механізмів економічних циклів), організаційно-економічного механізму підприємства, а також механізмів державного і регіонального регулювання і підтримки.

Варто зазначити, що дані дослідження потребують більш детального дослідження з урахування специфіки галузі, особливо в телекомунікаційній сфері, яка всебічно розвивається та працює в режимі реального часу й охоплює всі країни і стимулює більш швидкий розвиток економічних процесів. Як наслідок, «приватні» принципи управління програмами розвитку підприємств у телекомунікаційній сфері сприяють формуванню процесу управління програмами, яка спрямована на її формування, реалізацію (досягнення програмних цілей розвитку) та об'єднання задумів проектів програми, їх архітектури та елементів управління при реалізації програм.

### Список літератури:

1. Богданов Л.М. Анализ инвестиционных проектов / Л.М. Богданов. – М.: Дело, 2008. – 285 с.
2. Бабаев И.А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта / И.А. Бабаев. – К.: Науковий світ, 2005. – 164 с.
3. Бурименко Ю.И. Некоторые аспекты проектно-ориентированной политики развития социально-экономических систем в переходной период / Ю.И. Бурименко, Н.Ю. Воронная, Т.Л. Шапарец // Міжн. наук-практ. конф. «Іноваційний розвиток на основі технологічної зрілості в управлінні проектами» (Київ, 24–25 червня 2004 р.). – К.: КНАБА, 2004. – С. 17–19.
4. Бурименко Ю.И. Некоторые аспекты формирования адаптивных структур социально-экономических систем / Ю.И. Бурименко // Междунар. науч-практ. конф. «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития 2009» (Одесса, 5–17 октября 2009 г.). – Т. 8. Экономика. – Одесса, 2009. – С. 74–77.
5. Вайсман В.О. Моделі, методи та механізми створення і функціонування проектно-керованої організації: [монографія] / О.В. Вайсман. – К.: Наук. світ, 2009. – 146 с.
6. Верба В.А. Проектный анализ: [підручник] / В.А. Верба, О.А. Загородник. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
7. Дрогобыцкий И.М. Системный анализ в экономике: [учеб. пособ.] / И.М. Дрогобыцкий. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 512 с.
8. Системный анализ и принятие решений в деятельности учреждений реального сектора экономики, связи и транспорта / М.А. Асланов, В.В. Кузнецов, Ю.Н. Макаров [и др.]; под ред. В.В. Кузнецова. – М.: Экономика, 2010. – 406 с.
9. Рач В.А. Інновації в проектній діяльності та закономірності «провалів» продуктів проектів / В.А. Рач, В.В. Калужний // Управління проектами та розвиток виробництва. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – № 3(23). – С. 31–41.
10. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
11. Норкотт Д. Принятие инвестиционных решений / Д. Норкотт; пер. под ред. А.Н. Шохина. – М.: Банки и кредит, 1997. – 247 с.
12. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом / А.А. Пересада. – К.: Лібра, 2002. – 472 с.
13. Системный анализ предприятий святы: [учеб. пособ.] / Н.В. Захарченко, Н.А. Князева, С.Б. Горелкина, Е.Н. Стрельчук. – Одесса: УГАС, 1996. – 63 с.