

УДК 658.012

## СПОСОБИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: УМОВИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ

Ю.С. Погорелов, д.е.н., доцент

*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Полтава, Україна*

*Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання.*

Розвиток підприємства відбувається за допомогою певних способів, застосування яких в управлінні розвитком забезпечує його керованість та цілеспрямованість. Розкрито зміст понять «розвиток підприємства», «спосіб розвитку підприємства», «результативність способу розвитку». Надано вимоги до ідентифікації способу розвитку підприємства. Сформовано сукупність способів розвитку підприємства. Показано поширеність використання способів у розвитку вітчизняних підприємств. Для кожного способу розвитку підприємства визначено найважливіші умови, за яких його використання є результативним. Надано загальний опис процедури вибору способів розвитку підприємства. Показано вплив рушійних сил на вибір способу (або комбінації способів) розвитку підприємства, який визначено за допомогою якісних оцінок. За результатами аналізу впливу рушійних сил розвитку на вибір його способів виконано групування способів розвитку підприємства. Отримані результати є передумовами розроблення докладної процедури вибору способів розвитку та організації їхнього використання.

*Ключові слова:* підприємство, розвиток, спосіб, вибір, застосування, результативність, умова, вплив

*Pogorelov Y.S. Methods of enterprise development: conditions and effectiveness of usage.*

It is considered that enterprise development is provided with usage of some methods. Using such methods is important for controllability and target character of enterprise development. Notions of "enterprise development", "method of enterprise development", and "effectiveness of enterprise development method" are considered. Demands to identify method of enterprise development are suggested. Aggregate of enterprise development methods is built. Prevalence of methods in national enterprises development is analyzed. There are the most important conditions for effective usage defined for every one of analyzed methods of enterprise development. General description of procedure for choosing methods of enterprise development is considered. Impact of driving forces for choosing method (or combination of methods) of enterprise development is shown. Such impact is defined using estimations of quality character. As the result of analyzing impact of driving forces of development on choosing its methods grouping methods of enterprise development is made. Obtained results are pre-conditions of making detailed procedure of choosing methods of enterprise development and organizing their usage.

*Keywords:* enterprise, development, method, choice, usage, effectiveness, condition, impact

**С**ьогодні розвиток є одним з найважливіших понять сучасної економіки. Він традиційно пов'язується з переходом можливості в актуальне буття, процесом переходу до більш якісного стану, якісними позитивними змінами, набуттям нової якості, рухом і трансформаціями цілісних систем, процесами посилення, зростання, зміцнення, покращання.

Розвиток підприємства відбувається за допомогою певних способів, застосування яких в управлінні розвитком забезпечує його керованість, цілеспрямованість, відіграє значну роль у процесі розвитку й отриманні його планованих результатів [7]. Проте незважаючи на важливість способів розвитку підприємства і зрештою їхню домінуючу роль у розвитку, їм приділяється явно неадекватну їхній ролі увагу у сучасній науковій літературі.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Поняття «розвиток» часто використовується в наукових працях з економіки та управління. Більшість авторів оперує цим поняттям, не акцентуючи увагу на його способах. Незважаючи на значну кількість наукових праць з проблематики розвитку підприємства, способи розвитку залишаються майже недослідженими, точніше, вони розглядаються переважно як окремі управлінські інструменти, що не пов'язані один з одним у процесі розвитку підприємства.

В українській науці склалася наукова школа з проблематики розвитку, представлена дослідженнями В.С. Пономаренка, О.І. Пушкарка, О.В. Раєвнєвої, М.О. Кизима, В.І. Ляшенка, С.М. Ілляшенка, В.Г. Герасимчука [1-6]. Ними сформовані засади управління розвитком підприємства, розроблені відповідні моделі та управлінський інструментарій. Проте пік активності досліджень з розвитку підприємства прийшовся на кінець «нульових». Сьогодні активність таких досліджень зменшилася, хоча багато питань у цій проблематиці залишилося невирішеним (ідентифікація нового стану підприємства, критерії ідентифікації, витрати на розвиток підприємства та їхня ефективність). Невирішеним остаточно залишилося і питання способів розвитку підприємства (формування сукупності способів та їхнього вибору, ефективність застосування способу тощо). Тому потрібні подальші дослідження у галузі розвитку підприємства, результати якого мають стати засадничими для переходу від створеного експлейнарного базису до формування прикладного аспекту.

*Метою статті є розгляд сукупності способів розвитку підприємства, умов їхнього результативного використання та передумов вибору.*

## Виклад основного матеріалу дослідження

Розвиток підприємства становить собою безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості. Вони дозволяють підприємству виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі та підвищує здатність протидіяти його негативним впливам [7].

Спосіб розвитку підприємства – це організована послідовність дій, наслідком виконання яких є позитивні зміни в діяльності підприємства, що забезпечують цільовий контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього, більш досконалого, якісно нового, який характеризується зміцненням потенціалу підприємства, набуттям нових можливостей, здатністю вирішувати принципово нові завдання або застосувати нові способи вирішення наявних завдань.

Для ідентифікації способу розвитку підприємства потрібно додержуватися певних вимог, за якими спосіб розвитку підприємства як організована послідовність дій має:

- дозволяти перевести підприємство з одного стану в інший, більш досконалий, якісно новий стан, що має бути чітко ідентифікованим;
- дозволяти організувати процес переходу підприємства в інший, більш досконалий стан;
- здійснюватися шляхом цілеспрямованого внесення переважно керованих змін у діяльність підприємства;
- мати конкретний змістовно визначений характер дій [7].

З використанням цих критеріїв сформовано сукупність способів розвитку підприємства. Природу способів розвитку підприємства встановлено в ході їхнього критеріального компаративного аналізу з використанням низки критеріїв (інтенсивність змін у діяльності підприємства, складність використання способу розвитку, величина необхідних витрат, природа первинних об'єктів впливу, вплив на формування результату розвитку підприємства).

Зі сформованої сукупності не всі способи поки знаходять використання у розвитку вітчизняних підприємств (на те є свої більш-менш об'єктивні причини). Але питання використання способів розвитку підприємства, які зарекомендували себе як дії, що, дійсно, забезпечують реальні зміни в діяльності підприємства і, отже, забезпечують його розвиток, в умовах вітчизняної економіки є питанням часу. Економіка України поступово інтегрується до світової економіки, українські підприємства все більше співпрацюють із зарубіжними партнерами.

Поширеність використання способів у розвитку вітчизняних підприємств показано у табл. 1.

Таблиця 1. Використання способів розвитку підприємства в умовах вітчизняної економіки

Спосіб розвитку	Ступінь та характерні особливості використання
1	2
Організаційний розвиток	Не використовується через відсутність досвіду, особливості національної владної культури.
«6 сигма»	Не використовується через низьку поширеність інформації про наявність та сутність такого способу, відсутність досвіду застосування, необхідність іноді значних затрат на впровадження інформаційної підтримки використання.
Формування правил поведінки персоналу	Використовується тільки у філіалах та дочірніх підприємствах іноземних компаній та установ. Майже не використовується на вітчизняних підприємствах через недостатню зрілість сучасного українського менеджменту, низьку соціальну відповідальність бізнесу, зневажливе ставлення до персоналу підприємства, більшої економічної привабливості використання інших способів розвитку.
Сегментація споживачів підприємства	Використовується, оскільки відчутно різною є економічна привабливість при роботі з різними споживачами в більшості сегментів ринку, зростає конкуренція, а інформаційні системи можуть забезпечити необхідну інформацію щодо сегментації споживачів.
Створення ключових компетенцій	Слабко використовується (переважно великими підприємствами, які мають інтегровані системи підтримки прийняття управлінських рішень) через низьку поширеність інформації про наявність та сутність такого способу, відсутність досвіду застосування, недостатню зрілість сучасного українського менеджменту.
Формування ланцюга нарощування цінності продукції	Майже не використовується через відсутність досвіду застосування, відсутність визнання такого об'єкта управління, як створення доданої вартості, відповідних методик тощо.
Аутсорсинг	Використовується в окремих випадках великими підприємствами або в структурі холдингів для розподілу ризиків, концентрації певних операцій у межах одного підприємства й для забезпечення отримання вигод від операцій із афілійованими підприємствами.
Бенчмаркінг	Слабко використовується через закритість інформації для порівняння, небажання підприємств, що могли б виступити еталонами для порівняння й внесення цільових змін до діяльності підприємства, співпрацювати.

## Продовження таблиці 1

1	2
Операції цільового злиття-поглинання	Широко використовується для збільшення кількості контрольованих активів, у тому числі шляхом реалізації рейдерських атак, які є наслідком недосконалого українського законодавства й слабого захисту прав власності з боку держави. Як спосіб отримання додаткових можливостей та компетенцій підприємства майже не використовується.
Формування системи стосунків із клієнтами	Використовується на великих підприємствах із значною кількістю клієнтів за умов відсутності можливості отримання конкурентних переваг за рахунок інших джерел (торгівля традиційним товаром за умов зменшення норми прибутковості внаслідок значної конкуренції). Широкому розповсюдженню перешкоджає висока вартість CRM-систем, необхідність їхньої адаптації та налагодження під умови конкретного підприємства.
Програми управління змінами	Широко використовуються тільки на великих підприємствах під час реструктуризації, технічного переоснащення та консолідації активів.
Інтеграція ланцюжка постачань	Використовується переважно у великих інтегрованих бізнес-структурах (холдингах, промислово-фінансових групах) як інструмент координації діяльності та фінансових потоків у межах єдиної інтегрованої бізнес-структури. В інших випадках майже не використовується.
Тотальне управління якістю	Слабко використовується через існуючий менталітет персоналу, відсутність досвіду персоналу, необхідність іноді значних затрат на впровадження інформаційної підтримки використання.
Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань	Слабко використовується через неготовність більшості підприємств до використання, наявність ознак олігархічної монополістичної економіки (великі інтегровані бізнес-структури, конкуруючі між собою, не зацікавлені у формуванні стратегічних альянсів, крім домовленостей про розподіл ринків та сфер впливу, водночас вони не зацікавлені в альянсах із невеликими підприємствами).
Організація управління за операціями та процесами	Слабко використовується через необізнаність управлінського персоналу, небажання звертатися до нового інструментарію, слабку адаптацію зарубіжних напрацювань, відсутність умов для застосування, значні витрати на використання.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Використовується на підприємствах з прогресивним управлінням, які приваблює наявність значної кількості розробок з реінжинірингу, можливість формування відповідної підтримки на основі використання засобів автоматизації праці й широкі можливості, які дає спосіб (реконфігурування, створення єдиної цілісної структури, зменшення витрат, внесення суттєвих змін).
Внутрішні корпоративні проекти	Використовується, оскільки часто саме внутрішні корпоративні проекти в умовах обмеженості власних коштів стають дієвим способом розвитку підприємства, що за умов порівняно незначних ризиків (у разі впровадження пілотних проектів) дозволяє апробувати зміни на підприємстві.
Агломерація образу майбутнього	Слабко використовується, переважно за формою, ніж за змістом, через незрілість українського менеджменту, відсутність умов та передумов застосування.
Управління знаннями	Використовується переважно на великих підприємствах з прогресивним управлінням і складною структурою, які, з одного боку, можуть витратити кошти на впровадження та використання такого способу розвитку, а з іншого боку, потребують його використання та можуть отримати суттєвий ефект від цього.
Впровадження системи «Бережливе виробництво»	Слабко використовується через менталітет персоналу та управління, зневажливе ставлення до витрат, відсутність досвіду застосування, методичного забезпечення застосування.
Франчайзинг	Використовується переважно в галузі громадського харчування. Власники відомих торговельних марок готові розповсюджувати мережу підприємств під єдиною торговельною маркою. В інших галузях широкого розповсюдження не отримав.

*Джерело: Складено автором за матеріалами [7]*

Використання кожного зі способів розвитку підприємства є результативним за певних умов. Результативність способу розвитку підприємства визначено як ступінь наближення при його використанні процесу розвитку до планованого, а результатів розвитку – до очікуваних [7].

Результативність використання способів розвитку підприємства залежить від наявності певних умов: корпоративної культури, мотивації та кваліфікації персоналу, недоцільності або неможливості використання інших шляхів покращення діяльності, наявності сильної управлінської команди, відповідних компетенцій підприємства, вільних фінансових ресурсів, інформаційної підтримки, розвиненості сегменту ринку, на якому працює підприємство.

Для кожного способу розвитку підприємства визначено найважливіші умови, за яких використання кожного зі способів розвитку підприємства є результативним (визначені за результатами аналізу сутності способів розвитку підприємства та практики їхнього використання) (табл. 2).

Таблиця 2. Умови використання способів розвитку підприємства

Спосіб розвитку підприємства	Умови використання
1	2
Організаційний розвиток	Розгляд підприємства як системи, у якій всі процеси взаємопов'язані. Безперервне вдосконалення процесів діяльності підприємства, дослідження впливу й нейтралізації негативного впливу окремих чинників, у тому числі опосередкованого, на формування кінцевого результату діяльності, залучення персоналу до покращення діяльності підприємства, внесення цільових змін до всіх процесів підприємства. Використання соціотехнічних підходів.
«б сигма»	Адекватна кваліфікація персоналу підприємства, сильна команда, інформаційна підтримка (облік та статистична обробка відхилень, моделювання процесів діяльності підприємства тощо).
Формування правил поведінки персоналу	Визнання вирішальної ролі персоналу, у тому числі в розвитку підприємства. Готовність керівництва до визнання інтересів окремих груп персоналу, а відтак до гармонізації та збалансованості інтересів цих груп та підприємства в цілому. Наявність технологій роботи з персоналом.
Сегментація споживачів підприємства	Адекватна кваліфікація персоналу підприємства, інформаційна підтримка (кластеризація споживачів підприємства за пріоритетними критеріями, накопичення та аналіз інформації щодо їхніх потреб тощо).
Створення ключових компетенцій	Наявність та можливість виділення ключових компетенцій, відповідна організаційна культура, адекватна кваліфікація персоналу підприємства, інформаційна підтримка.
Формування ланцюга нарощування цінності продукції	Адекватна кваліфікація персоналу підприємства, інформаційна підтримка.
Аутсорсинг	Виділення операцій, робіт і процесів, які можна віддати стороннім виконавцям, розвиненість ринку послуг, які віддаються на аутсорсинг, наявність компетентних аутсорсерів, економічна доцільність аутсорсингу, збереження економічної безпеки підприємства при вдаванні до аутсорсингу.
Бенчмаркінг	Верифікація лідерства. Доступ до інформації про діяльність підприємств, що є лідерами. Наявність еталонних показників для порівняння. Методична та інформаційна підтримка використання бенчмаркінгу на підприємстві.
Операції цільового злиття-поглинання	Обґрунтованість вибору об'єктів для операцій цільового злиття-поглинання, тобто інвестиційна привабливість об'єкта. Розвиненість ринку цінних паперів, наявність вільних коштів для реалізації операцій цільового злиття-поглинання.
Формування системи стосунків із клієнтами	Широке коло споживачів продукції або послуг підприємства. Наявність стійкої клієнтелі. Орієнтація організаційної культури підприємства на задоволення потреб споживача, відповідна мотивація персоналу підприємства, необхідне інформаційне та програмне забезпечення (спеціальні програмні CRM-комплекси, що виділяються як окремий клас програмного забезпечення).
Програми управління змінами	Відповідна організаційна культура, сильна команда, яка може успішно впроваджувати зміни та долати опір змінам, інформаційна підтримка, наявність фінансових ресурсів для впровадження змін.
Інтеграція ланцюжка постачань	Можливість одного з учасників ланцюжка постачань управляти всім ланцюжком постачань (на основі розподілу прав власності або домінування на ринку), і диктувати іншим учасникам такого ланцюжка постачань свої умови, або, принаймні, координувати їхню діяльність, наявність відповідного інформаційного забезпечення.
Тотальне управління якістю	Відповідна корпоративна культура, інформаційна підтримка, мотивація персоналу всіх рівнів на забезпечення повної якості на підприємстві – від окремих операцій до кінцевого продукту.
Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань	Наявність ключових компетенцій, що є цінними для укладання стратегічного альянсу, готовність інших учасників ринку до укладання стратегічних альянсів, складність або економічна недоцільність щодо використання інших шляхів покращання діяльності підприємства, кваліфікована сильна управлінська команда.
Організація управління за операціями та процесами	Необхідно висока кваліфікація персоналу підприємства, спеціальні інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень, наявність можливості накопичення та аналізу інформації в розрізі процесів та операцій.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Висока кваліфікація персоналу, яка дозволяє успішно проводити реконфігурацію процесів підприємства, необхідна інформаційна підтримка реконфігурування процесів, сильна управлінська команда, яка може в обмежений час впровадити нові процеси, можливість поєднання поточної діяльності й виконання поточних завдань зі змінами структури й кількості процесів (оперуючи технічними термінами, можливість «гарячої заміни» процесу).



## Продовження таблиці 2

1	2
Внутрішні корпоративні проекти	Наявність вільних коштів, які б підприємство могло вільно інвестувати у внутрішні проекти зі значним рівнем ризику, вичерпаність або виснаженість інших джерел отримання конкурентних переваг та формування або удосконалення ключових компетенцій підприємства, сильна управлінська команда.
Агломерація образу майбутнього	Наявність корпоративної культури, яка забезпечує творчість, узгодження інтересів і бачення персоналу підприємства та високий ступінь визнання спільних цінностей та бачення, необхідна інформаційна підтримка в процесі моніторингу руху до втілення візії.
Управління знаннями	Визнання керівництвом та персоналом підприємства ролі та значення знань. Корпоративна культура, яка вирізняє знання на підприємстві як окрему цінність. Створення системи кодифікованих знань. Організація їх захисту. Створення та реалізація спеціальних програмних засобів щодо управління знаннями. Наявність творчої атмосфери, заохочення креативності, підвищення кваліфікації. Формування програми управління талантами. Кваліфікація персоналу, яка дозволяє результативно розподіляти та комбінувати знання, а також використовувати спеціальні інструменти управління знаннями (за допомогою засобів автоматизації праці).
Впровадження системи «Бережливе виробництво»	Готовність керівництва та персоналу до використання інструментів та систем «Бережливого виробництва». Поділ процесів, що відбуваються на підприємстві, на такі, які створюють цінність, і ті, які не створюють цінності; виявлення та усунення втрат у процесах. Корпоративна культура, яка орієнтує персонал на бережливе виробництво, наявність на підприємстві відповідних компетенцій щодо впровадження «Бережливого виробництва». Висока кваліфікація персоналу, яка дозволяє використовувати інструменти «Бережливого виробництва».
Франчайзинг	Для франчайзера – наявність відомої торговельної марки, можливість забезпечити рекламну, інформаційну та організаційну підтримку франчайзі, наявність налагодженої системи бізнесу, яку можна копіювати, наявність попиту на франчайзинг з боку потенційних франчайзі. Для франчайзі – складність, неможливість або недоцільність використання інших шляхів покращення діяльності, сильна управлінська команда, якісна та повна інформаційна підтримка з боку франчайзера, наявність потенційних франчайзерів у сегменті ринку.

*Джерело: Складено автором за матеріалами [7]*

Умови використання злиття-поглинання, як способу розвитку підприємства, застосовні у цивілізованій економіці з досконалим законодавством, реальним захистом прав власності та розвиненим ринком цінних паперів. Для сучасної української економіки умовами використання злиття-поглинання як способу розвитку підприємства, радше, є можливість рейдерських атак, які потребують не вільних коштів, а адміністративної та силової підтримки.

У табл. 2 вказані найбільш суттєві умови, що визначають результативність застосування того чи іншого способу розвитку підприємства. Насправді ці умови набагато різноманітніші. Серед умов, що визначають результативність застосування способів розвитку підприємства, існують такі, що є вирішальними для кожного способу розвитку підприємства і тому в табл. 2 вони не вказані. Такими умовами виступають ініціатива керівництва підприємства щодо вибору та застосування способу розвитку та відповідна фінансова підтримка. Велике значення для застосування способів розвитку підприємства, хоча і не вирішальне, має така умова, як організаційна культура. Її відсутність або невідповідність суттєво впливає на розвиток підприємства не тільки позначиться на результативності його застосування, але й може звести це застосування нанівець [7].

Організаційна культура підприємства виконує подвійну роль. З одного боку, її наявність, рівень та якість є умовою результативності застосування способу розвитку підприємства. З іншого боку, організаційна культура є ресурсом розвитку підприємства. Будучи умовою результативності застосування способу розвитку підприємства, організаційна культура опосередковано, через результативність застосування способу розвитку підприємства, виконує роль ресурсу розвитку. Для підвищення результативності застосування способу, що найбільше може сприяти розвитку підприємства, організаційна культура, якщо вона не відповідає такому способу, має якісно змінюватися [7].

Для таких способів розвитку як формування правил поведінки персоналу, організаційна культура (її наявність та якість) є критичною умовою результативності використання способу розвитку. Для інших способів (організація управління за операціями та процесами, реінжиніринг бізнес-процесів) відповідна організаційна культура – це умова, що значно сприяє результативності їх використання, її відсутність не є критичною, хоча значно ускладнить використання таких способів розвитку підприємства.

Для дослідження можливості одночасного використання декількох способів проаналізовано їхнє спільне використання, за результатами якого встановлено підпорядкованість способів розвитку, що дозволило для кожної попарної комбінації способів заздалегідь визначити особливості їхнього спільного використання.

Результати компаративного критеріального аналізу способів розвитку підприємства, аналізу можливості їхнього спільного використання, впливу руйнівних сил на вибір способів, затребуваності

ресурсів розвитку послуговували передумовами розроблення процедури вибору способів та організації їхнього застосування.

У процедурі вибору способів розвитку підприємства використано впорядковану сукупність аргументів вибору способів з виділенням їхніх градацій у дескрипторній формі та алгоритм вибору. До сукупності аргументів вибору ввійшли такі:

- характер і зміст стратегії розвитку підприємства;
- вектор та базис розвитку (визначаються цільовим порядком за результатами моделювання розвитку підприємства);
- очікувана інтенсивність позитивних змін у діяльності підприємства;
- максимально припустима складність способу;
- ліміт витрат на використання способу;
- наявність ключових умов для варіативного використання способу;
- наявність ресурсів розвитку підприємства;
- етапи життєвого циклу підприємства та його ринку [7].

Множина аргументів вибору способу розвитку підприємства поділена на чотири групи:

- цільові;
- обмежувальні внутрішні;
- обмежувальні зовнішні;
- уточнювальні та фільтрувальні.

Аргументи кожної з груп мають різний характер, що й забезпечує комплексність вибору способів розвитку підприємства. Алгоритм вибору способу розвитку підприємства побудовано на базі алгоритму переважного вибору із застосуванням двоспрямованої шкали неградуированих оцінок. Сформований порядок вибору способів розвитку підприємства припускає його множинність, і хоча може викликати невизначеність вибору, яка виникає при виборі декількох способів за відсутності остаточного вибору, є доволі гнучким, невимогливим щодо повного набору аргументів, простим у використанні, не потребує складних розрахунків.

Не можна обійти увагою вплив рушійних сил на вибір способу (або комбінації способів) розвитку підприємства, який визначено за допомогою якісних оцінок – шляхом лінгвістичної інтерпретації рівня впливу (високий, середній, низький). Будь-яке кількісне оцінювання впливу рушійних сил розвитку підприємства на вибір його способу недоречно. По-перше, таке оцінювання потребує громіздких формальних процедур, складність та тривалість яких не виправдовуються отриманою кількісною оцінкою впливу, а по-друге, в такому оцінюванні немає потреби, тому що в дослідженні впливу рушійних сил розвитку підприємства на вибір його способу потрібна лише загальна оцінка такого впливу – високий, середній або незначний. Такої оцінки впливу рушійних сил розвитку підприємства цілком достатньо для формування та вибору відповідних альтернатив в управлінні розвитком підприємства.

Вплив рушійних сил на вибір способу (або комбінації способів) розвитку підприємства встановлено за результатами вивчення сутності кожного зі способів, компаративного критеріального аналізу та виявленої природи рушійних сил розвитку.

За результатами аналізу впливу рушійних сил розвитку на вибір його способів можна констатувати таке.

Рушійна сила по-різному впливає на вибір способів розвитку підприємства, тобто кожен зі способів по-різному зазнає впливу рушійних сил. У стовпці 9 табл. 3 подано лінгвістичну інтерпретацію рівня впливу рушійних сил на вибір способу (високий, середній, низький), водночас інші способи дуже схильні до такого впливу. За результатами аналізу встановлені такі способи розвитку, вибір яких вирішальною мірою зумовлений тією чи іншою рушійною силою. До таких способів належать організаційний розвиток, «б сигма», створення ключових компетенцій та програми управління змінами, тотальне управління якістю, формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань.

Способи розвитку підприємства іншої групи лише перебувають під впливом рушійної сили, тобто вплив рушійних сил при виборі способів потрібно враховувати, але він не має вирішального характеру. Це такі способи, як формування правил поведінки персоналу, сегментація споживачів підприємства, бенчмаркінг, операції цільового злиття-поглинання, формування системи стосунків із клієнтами, інтеграція ланцюжка постачань, реінжиніринг бізнес-процесів, внутрішні корпоративні проекти, агломерація образу майбутнього, франчайзинг.

Для окремих способів вплив рушійних сил можна і не враховувати, тобто для таких способів їх вибір лише деякою мірою зазнає впливу рушійної сили. До таких способів належать формування ланцюга нарощування цінності продукції, аутсорсинг, організація управління за операціями та процесами, управління знаннями, впровадження системи «Бережливе виробництво».

Таблиця 3. Вплив рушійних сил розвитку підприємства на вибір його способу

Спосіб розвитку	Рушійні сили розвитку							Інтенсивність впливу рушійних сил
	Прогірччя	Зміни у зовнішньому середовищі	Прагнення до упорядкованості/ уникнення дисбалансу	Інновація	Циклічність	Мутація із закріпленням	Криза	
1. Організаційний розвиток	-	•••	-	••	-	•••	-	Висока
2.«6 сигма»	•	•••	-	••	-	•	•	Висока
3. Формування правил поведінки персоналу	••	-	••	-	-	•	•	Середня
4. Сегментація споживачів підприємства	•	-	••	-	-	•	•	Середня
5. Створення ключових компетенцій	•	•••	-	••	•	•	-	Висока
6. Формування ланцюга нарощування цінності продукції	-	••	•	•	-	-	-	Низька
7. Аутсорсинг	•	•	-	-	-	-	•	Низька
8. Бенчмаркінг	-	••	-	••	-	••	-	Середня
9. Операції цільового злиття-поглинання	-	••	-	•	-	••	•	Середня
10. Формування системи стосунків із клієнтами	-	••	-	••	-	••	-	Середня
11. Програми управління змінами	•••	•••	-	••	-	•	-	Висока
12. Інтеграція ланцюжка постачань	••	••	•	-	-	-	-	Середня
13. Тотальне управління якістю	•	••	-	••	••	•	-	Висока
14. Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань	••	-	••	•	••	•	•	Висока
15. Організація управління за операціями та процесами	-	•	••	•	-	-	-	Низька
16. Реінжиніринг бізнес-процесів	•	•••	-	••	-	•	-	Середня
17. Внутрішні корпоративні проекти	•	••	••	•	-	•	-	Середня
18. Агломерація образу майбутнього	••	••	-	-	-	••	•	Середня
19. Управління знаннями	-	-	•	••	-	-	-	Низька
20. Впровадження системи «Бережливе виробництво»	-	••	••	-	-	-	-	Низька
21. Франчайзинг	-	-	-	••	••	-	•	Середня
22. Загальний вплив рушійної сили розвитку	Середня	Висока	Середня	Висока	Низька	Середня	Низька	

Джерело: Власна розробка автора

У табл. 3 використані такі позначення:

- «-» – вплив рушійної сили розвитку підприємства на вибір його способу відсутній;
- – вплив рушійної сили розвитку підприємства на вибір його способу незначний;
- – вплив рушійної сили розвитку підприємства на вибір його способу відчутний;
- – вплив рушійної сили розвитку підприємства на вибір його способу є вирішальним, використання такого способу повністю враховує природу рушійної сили.

Результати аналізу впливу рушійних сил розвитку на вибір його способів виступають базою групування способів розвитку підприємства. З погляду впливу рушійної сили розвитку виділено універсальні способи, тобто ті, які можна застосовувати незалежно від того, під впливом якої рушійної сили розпочався та активізувався розвиток підприємства. До універсальних віднесено ті способи розвитку, вибір яких незначною мірою визначається впливом рушійних сил. І навпаки, є способи розвитку, використання яких є результативним лише в тому випадку, якщо вони відповідають рушійній силі розвитку.

При розгляді впливу рушійної сили на вибір способу розвитку підприємства за результатами аналізу встановлені найбільш «впливові» рушійні сили (рядок 22 табл. 3). Такими є зміни у зовнішньому середовищі та інновація; менш «впливовими» є протиріччя, прагнення до впорядкованості/уникнення дисбалансу, а також мутація із закріпленням. Найменше впливають на вибір способу розвитку підприємства циклічність та криза, для продовження їх впливу та надання йому цілеспрямованості підходять лише окремі способи розвитку підприємства.

### Висновки

Формування сукупності та опис способів розвитку підприємства, результати їх компаративного критеріального аналізу, аналізу можливості спільного використання, впливу рушійних сил на вибір способів розвитку, затребуваності ресурсів розвитку при використанні того чи іншого способу виступають передумовами розробки процедури вибору способів розвитку та організації їхнього використання.

### Abstract

The development company is through certain methods, the use of which in management development ensures its handling and dedication. The content of the concepts of "business development", "way of enterprise development", "effectiveness of the method". Provided the requirements for the identification method of business. Formed a set way of enterprise development. Showing prevalence of the use of methods in the development of domestic enterprises. For each way of enterprise development identified key conditions under which its use is effective. Courtesy general description of the selection procedure means of the enterprise. The influence of the driving forces behind the choice of method (or combination of methods) of the company, which is determined by qualitative assessments. The analysis of the impact of the driving forces of the choice made its way clustering methods of the enterprise. The results are prerequisites for developing detailed selection procedure and ways of organizing their use.

Building together ways and description of the company, the results of their comparative criterion analysis, sharing options, impact driving forces behind the choice of methods, the demand for development resources by using a particular method is a prerequisite for the development of procedures for selecting and organizing methods of their use.

*JEL Classification: M11.*

### Список літератури:

1. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 1995. – 266 с.
2. Илляшенко С.Н. Инновационное развитие субъекта хозяйственной деятельности / С.Н. Илляшенко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва зб. наук. праць Сумського державного університету. – Суми: СумДУ, 2006. – С. 39-78.
3. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути: монографія / В.І. Ляшенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.
4. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібн. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с.
5. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харков: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
6. Раевнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раевнева. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
7. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства / Ю.С. Погорелов. – Харків: АдвТМ, 2010. – 352 с.



**References:**

1. Herasymchuk, V.H. (1995). Rozvytok pidpryyemstva: diahnostyka, stratehiya, efektyvnist [Development company: diagnosis, strategy, efficiency]. K.: Vyshcha shkola – High School [in Ukrainian].
2. Illyashenko, S.N. (2006). Innovatsionnoye razvitiye subyekta khozyaystvennoy deyatelnosti [Innovative development of the subject of economic activity]. Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky, ekonomika pryrodokorystuvannya, ekonomika pidpryyemstva ta orhanizatsiya vyrobnytstvayuyu – Mechanism of regulation of economics, environmental economics, economics of enterprises and organization. Sumi: SumDU [in Russian].
3. Lyashenko, V.I. (2006). Rehulyuvannya rozvytku ekonomichnykh system: teoriya, rezhymy, instytuty [The regulation of economic systems: theory, modes institutions]. Donetsk: DonNTU [in Ukrainian].
4. Ponomarenko, V.S., Pushkar, O.I., & Trydid, O.M. (2002). Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Strategic management of enterprise development]. Kharkiv: KHDEU [in Ukrainian].
5. Ponomarenko, V.S., Tryded, O.M., & Kyzym, M.O. (2003). Stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh kryzy [Development strategy in the crisis]. Kharkiv: VD "INZHEK" [in Ukrainian].
6. Rayevnyeva, O.V. (2006). Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli [Managing enterprise development: methodology, tools, models]. Kharkiv: VD "INZHEK" [in Ukrainian].
7. Pohorelov Yu.S. (2010). Pryroda, rushiyi syly ta sposoby rozvytku pidpryyemstva [Nature, driving forces and means of the company]. Kharkiv: Advtm [in Ukrainian].

Надано до редакційної колегії 25.03.2017

Погорелов Юрій Сергійович / Yuriy S. Pohorelov

***Посилання на статтю / Reference a Journal Article:***

*Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Ю. С. Погорелов // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2017. – № 1 (1). – С. 76-84. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/ejoru/2017/No1/76.pdf>*