

## СУЧАСНИЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ЦИКЛІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

*В. М. Проценко, к. е. н., професор, Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», protsenko\_dinz@ukr.net, orcid.org/0000-0003-4299-1298*

**Методологія дослідження.** Завдяки узагальненню та системному аналізу систематизовано теоретичні положення щодо сутності, цілей, функцій і принципів інтенсифікації циклів управління економічною поведінкою підприємств. Структурно-функціональний аналіз дозволив виокремити основні елементи системи заходів щодо підвищення інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств.

**Результати.** Автором в статті визначено, що будь-яка ініціатива розвитку підприємства окреслюється перспективами розвитку, що визначається в меті, яка досягається завдяки реалізації планів. Чітка мета дозволяє спланувати подальші дії з її досягнення, а також визначити можливі варіанти досягнення і вибрати оптимальні шляхи. Дії можна деталізувати до необхідного і достатнього рівня. Таким чином, втілюється інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємств та планування заходів для досягнення поставленої мети. Ефективна система інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств полягає у правильній постановці цілей, завдань і своєчасності їх досягнення. Рівень досяжності визначених цілей необхідно порівнювати з розробленою стратегією підприємств.

**Новизна.** Визначено системи інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств. Розглянуто принцип підвищення ефективності інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств за допомогою моделі «7S» компанії McKinsey. Запропоновано сучасний науково-практичний підхід до оцінки інтенсифікації циклів управління економічною поведінкою підприємств.

**Практична значущість.** Визначено, що велике значення для оцінки циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який приймається за еталон, який може бути розроблений з використанням методів проектування систем управління на основі передового досвіду і застосування прогресивних управлінських рішень. Це дає можливість формувати кілька підходів, які можуть використовуватися до конкретних вимог та в конкретних ситуаціях.

**Ключові слова:** підприємства; економічна поведінка підприємств; інтенсифікація; науково-практичний підхід.

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство повинно прагнути бути успішним в конкурентному ринковому середовищі шляхом розробки та впровадження постійних інновацій, зниження витрат, будівництва високих стандартів інтенсифікації управління їх економічною поведінкою і обов'язковим контролем. Більшість цих векторів залишаються нереалізованими, незважаючи на витрати значних сил і засобів на їх втілення. Це пов'язують з неправильно обраною стратегічною політикою або не-

ефективною системою планування. Проблема полягає в тому, що ті моделі інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств орієнтовані на централізацію управління, що заважає ефективному плануванню і розробці стратегічних орієнтирів. В даний час модель інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств вимагає досконалого поєднання децентралізації управління з централізацією контролю виконання стратегічних орієнтирів за ключовими показниками діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями формування сучасного науково-практичного підходу до оцінки інтенсифікації циклів управління економічною поведінкою підприємств в сучасних умовах господарювання займалися: Н. Ганзієнко [1], Г. Капленко [2], Н. Карачина [3], Т. Кондратьєва [4], Ю. Лозовик [5], В. Прохорова [6], В. Цапенко [8] та інші. Аналіз наукових праць свідчить про те, що необхідно проводити подальші дослідження в напрямку формування сучасного науково-практичного підходу до оцінки інтенсифікації циклів управління економічною поведінкою підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є формування сучасного науково-практичного підходу до оцінки інтенсифікації циклів управління економічною поведінкою підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будь-яка ініціатива розвитку підприємства окреслюється перспективами розвитку, що визначається в меті, яка досягається завдяки реалізації планів. Чітка мета дозволяє спланувати подальші дії з її досягнення, а також визначити можливі варіанти досягнення поставленої мети, і вибрати оптимальні шляхи. Дії можна деталізувати до необхідного і достатнього рівня. Таким чином,

втілюється інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємств та планування заходів для досягнення поставленої мети.

Ефективна система інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств полягає у правильній постановці цілей, завдань і своєчасності їх досягнення. Рівень досяжності визначених цілей необхідно порівнювати з розробленою стратегією підприємств. Існує ієрархія стратегій підприємств, яку формують загальнокорпоративна стратегія і функціональна стратегія. Тому необхідно розуміти як взаємопов'язані стратегії підприємства, оперативні цілі з напрямками їх досягнення та системою бюджетування.

Ефективна система інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств складається з певного порядку дій – керівник ставить цілі, формує та приймає управлінські рішення, делегує повноваження тощо, цей процес розбивається на певні ознаки групи дій, які називають функціями. Повторення цих функцій в заданому порядку формує цикли управління економічною поведінкою підприємств.

Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємств за своїми характеристиками може бути віднесена до різних систем (рис.1).

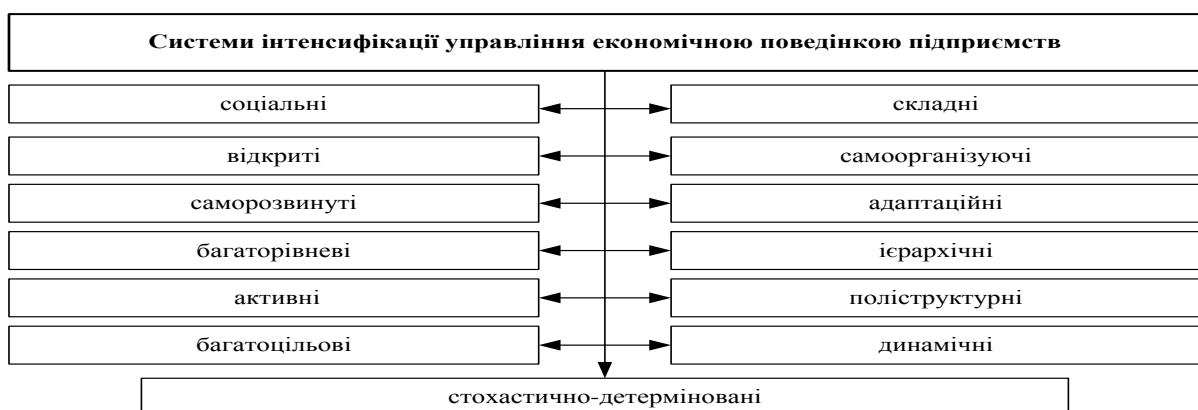


Рис.1. Системи інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств

У таких системах протікають реальні процеси, відповідно, існують матеріальні і інформаційні потоки, вхідна та вихідна інформація. Одним з можливих варіантів підвищення ефективності інтенсифікації управління економічною поведінкою підпри-

ємств вважається «модель 7S» компанії McKinsey, [5, с.43] в ній виділяються сім взаємопов'язаних напрямків аналізу, оцінки та вдосконалення системи управління, як представлено на рис.2.

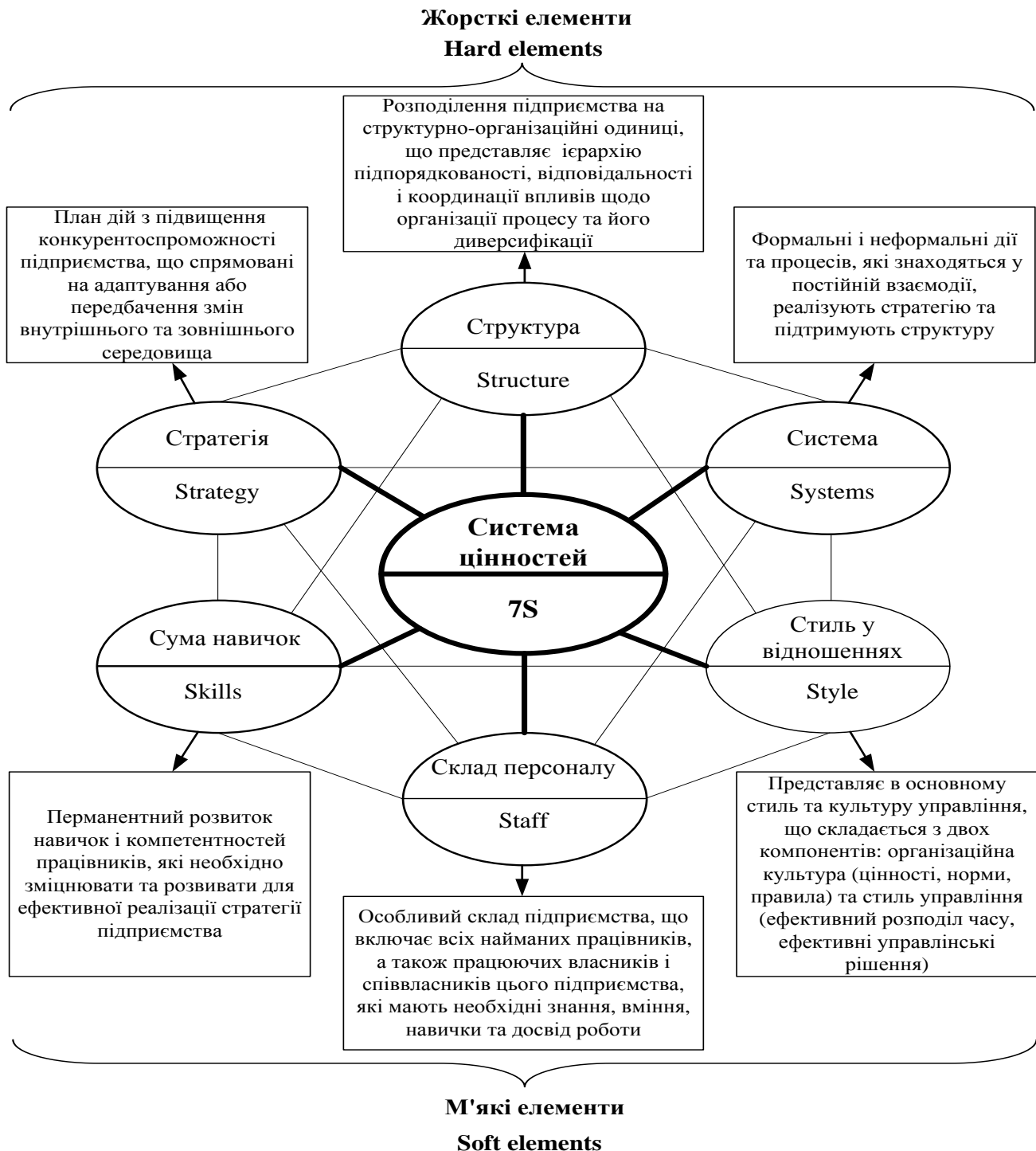


Рис. 2. Принцип підвищення ефективності інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств за допомогою моделі «7S» компанії McKinsey

На основі аналізу діяльності підприємства і вивчення його існуючої системи управління розробляються і впроваджуються заходи щодо підвищення інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств, які враховують всі найважливіші елементи:

- вдосконалення структури управління економічною поведінкою підприємств

(максимальне спрощення, децентралізація більшості функцій, дефініція повноважень керівників з урахуванням кваліфікації та особистих якостей);

- розробка стратегії розвитку підприємства на основі аналізу сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики інтенсифікації управління економічною поведінкою

кою підприємств, що охоплює всі функціональні напрямки;

- розробка всієї інформаційної системи підприємства, яка забезпечує ефективний зв'язок між персоналом і підрозділами;

- розробка системи прийняття ефективних управлінських рішень, правил і процедур інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств, системи стимулювання;

- формування ефективних професійних навичок співробітника, які накопичуються з підтримкою системи стійкого підвищення кваліфікації співробітників на основі навчання, перепідготовки та розвитку;

- розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівного персоналу, планування кар'єри керівників, використання стилю керівництва, коли розглядаються внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства;

- використання більш ефективних методів при оцінці персоналу та його набору, створення ефективної структури персоналу, створення найбільш сприятливого соціально-психологічного клімату.

Для ефективного функціонування система інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств повинна складатися з замкнутого циклу і включати в себе наступні елементи, що наведено на рис.3.

Якщо цикл інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств не налагоджений, то можна констатувати той факт, що ефективної системи управління на підприємстві не існує. Підприємству для реалізації замкнутого циклу управління своєю діяльністю необхідно організувати ланцюг управління.

Цикл інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств – це модель, яка описує процес управління який спрямований на отримання ефективного результату, а саме: повного і стійкого досягнення кінцевих цілей циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств

На початку циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств з'ясовується проблема або ставиться завдання, а завершується він отриманням результату. Всі дії повторюються, а частота

повторення залежить від типу управління економічною поведінкою. До поставленої мети може привести як прогін одного циклу, так і кілька його ітерацій.

Циклічні процеси допомагають виявляти загальні взаємозв'язки, характерні особливості та закономірності, яким підкоряються процеси. На цьому ґрунтується використання планування і прогнозування в управлінні економічною поведінкою підприємств. При розгляді циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств, виділяють його основні характеристики: період (час однієї ітерації); дії (окремі частини циклу); процедури (певний порядок дій).

Для того, щоб система інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств функціонувала ефективно, необхідний замкнутий цикл з послідовно пов'язаними між собою етапами (рис.3).

Постановка цілей є основою циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств для розробки стратегії, фокусує команду на досягнення певних фінансових цілей. Цілі спочатку повинні бути поставлені на рівні підприємства і включати такі поняття як місія, цінності та принципи. Для досягнення цілей використовується метод декомпозиції (поділ великої мети на більш дрібні).

На етапі проведення діагностики дані можуть передаватися або збиратися самостійно, вивчаються основні чинники, які можуть вплинути на отримання результату.

Прогнозування проводиться за допомогою наукових методів, розробляються можливі сценарії розвитку і тимчасові інтервали діяльності підприємства. На підставі прогнозу керівник приймаються рішення.

Прийняття ефективних управлінських рішень одна з головних завдань менеджменту і головний етап циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств. Рішення приймається керівництвом і доводиться до виконавця за допомогою постановки задачі за допомогою конкретної мети та направлене на ліквідацію розриву між плановим і дійсним станом підприємства.



Рис. 3. Сучасний науково-практичний підхід до оцінки інтенсифікації циклів управління економічною поведінкою підприємств

Етап планування проводиться на підставі прогнозу, підпорядковується меті і

враховує прийняте управлінське рішення для досягнення заданої мети і вирішення

поставленого завдання, це створення системи заходів для отримання ефективного результату.

Організація діяльності направлена на: створення певної структури взаємовідносин; постановку завдань працівникам; формування відділів і підрозділів згідно виконуваних функцій.

Мотивацію і стимулювання персоналу виокремлено окремим етапом, але вони повинні бути присутні в складі кожного етапу, використовується для активації персоналу, що створює умови для ефективного виконання робіт і отримання результатів за допомогою впливу.

Контроль за виконанням циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств проводиться шляхом перевірки правильності виконання завдань. Визначаються відхилення фактичних результатів від планових показників, виявляються їх причини, періодичність та випадковість. Контроль повинен бути присутнім як в кінці циклу, так і в складі будь-якого циклу в якості поточного контролю.

Цикл інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств показує, де знаходиться кожен етап в загальній системі управління. Проведення наступної фази не означає, що попередня повністю закінчена та може мати різні терміни. Кожен етап циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств має свою специфіку, однак найбільш відповідальним є контрольний етап, який виправляє помилки та на підґрунті для проведення коригуючих змін.

**Висновки.** Критерієм ефективності циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств виступає можливість повного досягнення цілей при зменшенні витрат. Критерієм ефективності заходів щодо вдосконалення циклів інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств є можливість більш стабільного досягнення цілей або скорочення витрат.

Велике значення для оцінки циклу інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який приймається за еталон, який може бути розроблений з використанням методів про-

ектування систем управління, на основі передового досвіду і застосування прогресивних управлінських рішень. Це дає можливість формувати кілька підходів, які можуть використовуватися до конкретних вимог та в конкретних ситуаціях.

### Література

1. Ганзієнко Н. І. Економічна поведінка молочнопереробних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. І. Ганзієнко; Вінницький національний аграрний університет. – В., 2014. – 20 с.
2. Капленко Г. В. Формування економічної поведінки підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Г. В. Капленко; НАН України; Інститут регіональних досліджень. – Л., 2005. – 20 с.
3. Карачина Н. П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: автореф. дис... докт. екон. наук: 08.00.04 / Н. П. Карачина; Національний університет «Львівська політехніка». – Л., 2012. – 48 с.
4. Кондратьєва Т. В. Адаптивність економічної поведінки фірми: інституційний підхід: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.01 / Т. В. Кондратьєва; Донецький національний університет. – Д., 2010. – 18 с.
5. Лозовик Ю. М. Стратегічна поведінка підприємства на олігополістичному ринку (на прикладі українських підприємств-виробників мінеральних добрив): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю. М. Лозовик; Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – К., 2008. – 21 с.
6. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. / В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток – Харків: УПА, 2015. – 291 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
8. Цапенко В. Ю. Економічна поведінка підприємств як основа для прийняття управлінських рішень / В. Ю. Цапенко // Бізнес Інформ. – 2014. – №11. – С. 313–317.
9. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

### References

1. Hanziienko, N.I. (2014). Ekonomichna povedinka molokopererobnykh pidpriemstv: Extended abstract of Candidate's thesis. Vinnytsia, Vinnytskyi natsionalnyi ahrarnyi universytet.
2. Kaplenko, H.V. (2005). Formuvannia ekonomichnoi povedinky pidpriemstv: Extended abstract of Candidate's thesis. Lviv, NAN Ukrainy; Instytut rehionalnykh doslidzhen.
3. Karachyna, N.P. (2012). Ekonomichna povedinka mashynobudivnykh pidpriemstv: Extended

abstract of Doctor's thesis. Lviv, Natsionalnyi universytet «Lvivska politehnika».

4. Kondratieva, T.V. (2010). Adaptivnist ekonomichnoi povedinky firmy: instytutsiyni pidkhd: Extended abstract of Cadidate's thesis. Donetsk, Donetskyi natsionalnyi universytet.

5. Lozovyk, Yu.M. Stratehichna povedinka pidpriemstva na olihopolistychnomu rynku (na prykladi ukrainskykh pidpriemstv vyrobnykiv mineralnykh dobryv): Extended abstract of Cadidate's thesis. Kyiv, Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana.

6. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., & Chobitok, V.I. (2015). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia. Kharkiv: UIPA.

7. Porter, M. (2011). Konkurentnaia stratehiya: metodyka analiza otraslei y konkurentov. (I. Mynervyn, Trans). Moskva: Alpyna Pablysher.

8. Tsapenko, V.Iu. (2014). Ekonomichna povedinka pidpriemstv yak osnova dlia pryiniattia upravlinskykh rishen. Biznes Inform, (11), 313-317.

9. Fatkhutdynov, R.A. (2003). Innovatsionnyi menedzhment. Uchebnyk, (4-th ed.). SPb: Pyter.

## СОВРЕМЕННЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ЦИКЛА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В. М. Проценко, к. э. н., профессор, Открытый международный университет  
развития человека «Украина»*

**Методология исследования.** Благодаря обобщению и системному анализу систематизированы теоретические положения о сущности, целях, функциях и принципах интенсификации циклов управления экономическим поведением предприятий. Структурно-функциональный анализ позволил выделить основные элементы системы мероприятий по повышению интенсификации управления экономическим поведением предприятий.

**Результаты.** Автором в статье определено, что любая инициатива развития предприятия очерчивается перспективами развития, определяется в цели, которая достигается благодаря реализации планов. Четкая цель позволяет спланировать дальнейшие действия по ее достижению, а также определить возможные варианты достижения и выбрать оптимальные пути. Действия можно детализировать до необходимого и достаточного уровня. Таким образом, воплощается интенсификация управления экономическим поведением предприятий и планирование мероприятий для достижения поставленной цели. Эффективная система интенсификации управления экономическим поведением предприятий заключается в правильной постановке целей, задач и своевременности их достижения. Уровень досягаемости поставленных целей необходимо сравнивать с разработанной стратегией предприятий.

**Новизна.** Определены системы интенсификации управления экономическим поведением предприятий. Рассмотрены принцип повышения эффективности интенсификации управления экономическим поведением предприятий с помощью модели «7S» компании McKinsey. Предложен современный научно-практический подход к оценке интенсификации циклов управления экономическим поведением предприятий.

**Практическая значимость.** Определено, что большое значение для оценки цикла интенсификации управления экономическим поведением предприятий имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за эталон, который может быть разработан с использованием методов проектирования систем управления на основе передового опыта и применения прогрессивных управленческих решений. Это дает возможность формировать несколько подходов, которые могут использоваться с конкретными требованиями и в конкретных ситуациях.

**Ключевые слова:** предприятия; экономическое поведение предприятий; интенсификация; научно-практический подход.

## MODERN SCIENTIFIC AND PRACTICAL APPROACH TO EVALUATING THE INTENSIFICATION OF THE MANAGEMENT CYCLE OF ENTERPRISES' ECONOMIC BEHAVIOR

**Methods.** With the help of generalization and systems analysis, the theoretical provisions on the essence, goals, functions and principles of intensification of the cycles of management of economic behavior of enterprises are systematized. Structural and functional analysis made it possible to identify the main elements of the system of measures to increase the intensification of management of economic behavior of enterprises.

**Results.** It has been established that any initiative for the development of an enterprise is outlined by the development prospects, and determined in the goal, which is achieved through the implementation plans. A clear goal allows one to plan further actions to achieve it, as well as identify possible options for achieving this goal, and choose the best ways. Actions can be detailed to the necessary and sufficient level. Thus, the intensification of managing the economic behavior of enterprises and the planning measures to achieve the goal are implemented.

An effective system for intensifying the management of enterprises' economic behavior is the correct setting of goals, objectives and the timeliness of their achievement. The feasibility of the set goals must be compared with the developed enterprises' strategy.

**Novelty.** Intensification systems for managing the enterprises' economic behavior are defined. The principle of increasing the efficiency of intensifying the management the enterprises' economic behavior using the McKinsey model 7S is considered. A modern of scientific and practical approach to assessing the intensification of the management cycles of enterprises' economic behavior is proposed.

**Practical value.** It was determined that the choice of a basis for comparison is of great importance for assessing the cycle of intensifying the management of enterprises' economic behavior, as well as is important the determination the efficiency level, which is taken as a standard that can be developed using the methods designing management systems, based on best practices and the application progressive managerial decisions. This makes it possible to formulate several approaches that can be used with specific requirements and in specific situations.

**Keywords:** enterprises; economic behavior enterprises; intensification; scientific and practical approach.

*Надійшла до редакції 10.02.20 р.*