

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА

©2020 БУЖИМСЬКА К. О., ЦАРУК І. М.

УДК 338.242.2

JEL: M11

Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура

Метою статті є визначення сутності, структури та основних елементів механізму управління розвитком підприємства на основі поєднання методу наукового абстрагування та системного підходу до процесу розвитку підприємства. У результаті дослідження встановлено, що механізм управління розвитком підприємства є сукупністю поєднаних механізмів зі складними взаємозв'язками, до яких належать: механізм розробки плану розвитку; організаційно-економічний механізм розвитку; механізм реалізації плану розвитку; механізм контролю та оцінювання процесу та результатів розвитку; механізм коригування плану розвитку; механізм координації процесу розвитку та складових його механізму; механізм регулювання процесу розвитку та складових його механізму; механізм мотивації процесу розвитку. Кожний з виділених механізмів має власну складну структуру, яка забезпечує його ефективне функціонування та взаємозв'язок з іншими механізмами управління розвитком підприємства. Важливим моментом є виділення механізмів коригування планів розвитку, координації та регулювання процесу розвитку та складових механізму, які мають забезпечувати зворотний зв'язок, гнучкість та адаптивність функціонування всіх складових механізму управління розвитком підприємства. На основі системного підходу до процесу розвитку підприємства з'ясовано взаємозв'язки між його окремими механізмами, системами та механізмами управління підприємством в цілому. Перспективою подальших досліджень у даній сфері є вивчення взаємозв'язків і взаємодії механізмів управління розвитком різних ієрархічних рівнів економіки з метою підвищення їх ефективності та дієвості шляхом удосконалення існуючих і формування нових механізмів, адекватних сучасним умовам господарювання.

Ключові слова: економічний механізм, розвиток, структура механізму управління розвитком підприємства, складові механізму управління розвитком підприємства.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>

Рис.: 2. **Бібл.:** 25.

Бужимська Катерина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: katya_buga@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4196-7993>

Царук Ірина Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: Irina221110@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9628-3257>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3798518/iryna-tsaruk/>

UDC 338.242.2

JEL: M11

Buzhymyska K. O., Tsaruk I. M. The Management Mechanisms of Enterprise Development: Essence and Structure

The article is aimed at defining the essence, structure and basic elements of the management mechanism of enterprise development based on a combination of methods of scientific abstraction and systemic approach to the enterprise. As a result of the research it is determined that the management mechanism of enterprise development is an aggregate of combined mechanisms with complex interrelations which include: mechanism of development of development plan; organizational and economic mechanism of development; mechanism of implementation of the development plan; mechanism of control and evaluation of process and results of development; mechanism for adjusting the development plan; mechanism for coordination of the development process and components of the respective mechanism; mechanism for regulating the development process and components of its mechanism; mechanism of motivation of the development process. Each of the allocated mechanisms has its own complex structure, which ensures its effective functioning and interaction with other management mechanisms of enterprise development. An important point is the allocation of mechanisms for adjusting plans for development, coordination and regulation of development process and components that are to provide feedback, flexibility and adaptability to the functioning of all components of the management mechanism of enterprise development. Based on a systemic approach to the development process, the interrelations between its individual mechanisms, systems and management mechanisms of enterprise as a whole are determined. Prospect for further research in this sphere is to study the interrelations and interaction of the mechanisms of management of the development of different hierarchical levels of the economy in order to increase their efficiency and effectiveness by improving the existing and forming new mechanisms adequate to modern conditions of economic management.

Keywords: economic mechanism, development, structure of a management mechanism of enterprise development, components of a management mechanism of enterprise development.

Fig.: 2. **Bibl.:** 25.

Buzhymyska Kateryna O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: katya_buga@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4196-7993>

Tsaruk Iryna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: Irina221110@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9628-3257>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3798518/iryna-tsaruk/>

Економічні механізми є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість досягнення встановлених цілей на всіх рівнях економіки. Управлінські рішення відіграють роль імпульсів, які «запускають» той чи інший економічний механізм або ланцюжок взаємопов'язаних механізмів. При цьому, якщо побудовані механізми є дієвими та ефективними, реалізація управлінських рішень не вимагає додаткових імпульсів. Тому вирішення тієї чи іншої проблеми у сфері функціонування суб'єктів господарювання безпосередньо пов'язане з дослідженням існуючих і формуванням нових економічних механізмів, що забезпечать її ефективне вирішення.

Перехід економіки України на інноваційну модель розвитку потребує формування взаємопов'язаної системи організаційно-економічних механізмів на всіх рівнях управління: від державного до рівня окремого підприємства. На державному рівні побудова таких механізмів передусім пов'язана з формуванням Національної інноваційної системи та забезпеченням інноваційного розвитку економіки. Дослідженням цієї проблеми займаються такі вчені-економісти України, як Бутко Б. О., Дуна Н. Г., Павлович Р. Ф., Тіпанов В. В., Ханін І. Г. та інші [1–7]. Вивченню існуючих та формуванню нових механізмів інноваційного розвитку на рівні галузей національної економіки та окремих підприємств присвячені роботи: Дузькрячченка В. В., Єршової О. О., Залознової Ю. С., Ілляшенка С. М., Куліша О. А., Мармуль А. О., Сороки А. М. та інших [8–14]. Разом із тим, механізми управління розвитком підприємств як складової механізму загального управління на тактичному та операційному рівнях, їх взаємозв'язок із механізмами стратегічного розвитку підприємства, регіону та країни залишаються поза увагою науковців.

Основними завданнями даного дослідження є визначення сутності, структури та основних елементів механізму управління розвитком як складової загального механізму управління підприємством; виявлення взаємозв'язків між складовими механізму управління розвитком та основними системами та механізмами управління підприємством. Поєднання методу наукового абстрагування та системного підходу до процесу розвитку на підприємстві дозволило виокремити механізми, що діють на кожному етапі управління розвитком, та механізми, які забезпечують їх поєднання в єдине ціле.

В економічній літературі під механізмами розуміють:

- ✦ механізм, що забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку [15, с. 25];
- ✦ сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються

діючі в конкретних умовах економічні закони, процеси відтворення [16, с.798];

- ✦ об'єктивно існуючі та взаємодіючі один з одним численні «ланцюжки» послідовно виникаючих взаємопов'язаних економічних явищ. Кожний економічний механізм має вхідну ланку, яка ініціює процес перебігу одного за другим певних економічних явищ. Цей процес завершується вихідною ланкою, яка в окремих випадках може служити вхідною ланкою іншого механізму [17, с. 68];
- ✦ якщо деяке вихідне економічне явище викликає за собою низку інших, причому для їх виникнення не потребується додаткових імпульсів. Вони слідуєть одне за другим у певній послідовності та приводять до деяких очевидних результатів [18, с. 12];
- ✦ сукупність: засобів управління, які включають інструменти та важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям відбору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку; організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми та технології приведення в дію та використання засобів управління [19, с. 226];
- ✦ комплексна система інструментів (правових, економічних, адміністративних, організаційних, освітніх, пропагандистських тощо), пов'язаних єдиними цілями, принципами та забезпечених відповідними ресурсами [20, с. 123].

Виходячи з вищевикладеного під механізмом управління розвитком підприємства ми розуміємо комплекс прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів свідомого впливу суб'єкта розвитку (керуючої підсистеми) на об'єкт розвитку (керовану підсистему) з метою забезпечення безперервного, адекватного та ефективного процесу його розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюється. «Вхідною ланкою», яка запускатиме досліджуваний механізм, буде вплив зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування об'єкта, що вимагатиме його розвитку. «Вихідною ланкою», або результатом дії механізму, буде стан об'єкта, що розвивається, який дасть можливість продовжити процес розвитку на якісно новому рівні з більш високою ефективністю відповідно до подальших змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування об'єкта розвитку, тобто буде знову виступати «вхідною ланкою».

Загальний механізм управління розвитком складатиметься з низки локальних механізмів, кожен з яких буде виконувати певні функції за допомогою власного комплексу прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів та може також включати до себе окремі механізми (рис. 1).

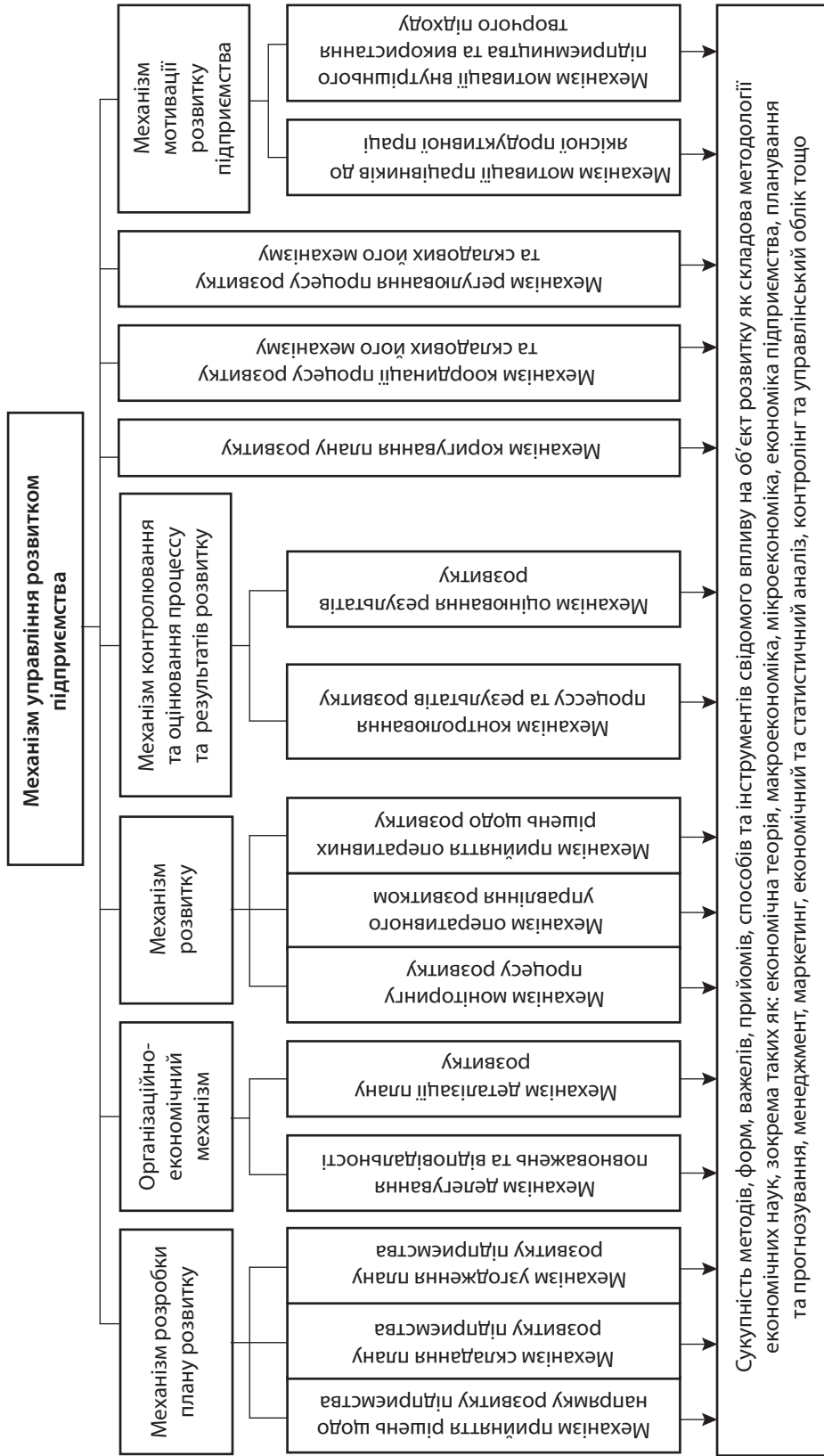


Рис. 1. Структура механізму управління розвитком підприємства

До цих механізмів ми відносимо:

- ✦ механізм розробки плану розвитку;
- ✦ організаційно-економічний механізм розвитку;
- ✦ механізм реалізації плану розвитку;
- ✦ механізм контролю та оцінювання процесу та результатів розвитку;
- ✦ механізм коригування плану розвитку;
- ✦ механізм координації процесу розвитку та складових його механізму;
- ✦ механізм регулювання процесу розвитку та складових його механізму;
- ✦ механізм мотивації процесу розвитку.

Розглянемо детальніше зазначені механізми та їх складові.

Механізм розробки плану розвитку. Цей механізм включає в себе:

- ✦ *механізм прийняття рішення щодо напрямків розвитку.* Його метою є формування комплексу рішень, адекватного стану об'єкта розвитку, спрямованого на: підтримку його сталого розвитку; локалізацію негативних тенденцій розвитку; подолання кризи [19, с. 245]. Прийняття рішення про напрямок розвитку має ґрунтуватися на раціональному підході [21, с. 203] та складатися з таких етапів:

1. *Діагностика стану об'єкта розвитку.* Вибір об'єкта розвитку може відбуватися двома способами. Згідно з першим – це об'єкт, фактичні результати функціонування якого не відповідають очікуванню або який знаходиться в кризовому становищі. При використанні другого способу – це об'єкт, фактичні результати якого не мають відхилень від очікуваних, але йде активний пошук засобів підвищення ефективності його функціонування для підтримання сталого розвитку об'єкта та попередження кризових ситуацій.

У процесі діагностики стану об'єкта розвитку необхідно: визначити можливі (очікувані) зміни попиту на продукцію (роботи, послуги), що є результатом його функціонування; провести оцінку наявного сукупного потенціалу та окремих його складових з метою виявлення прихованих резервів; провести аналіз процесів реалізації та відтворення сукупного потенціалу підприємства та його складових з метою виявлення резервів підвищення їх ефективності.

2. *Визначення обмежень і ступеня охоплення процесу розвитку.* Основними обмеженнями, які можуть накладатися на можливості розвитку, є: дефіцит фінансових ресурсів; недостатня чисельність працівників з необхідною кваліфікацією та досвідом; високі ціни на нові технології, обладнання, матеріали; загострення конкуренції; політико-економічна ситуація в країні та світі тощо. Відповідно до виявлених обмежень визначають ступінь виду розвитку: інтенсивний або екстенсивний. Під інтенсивним розвитком ми розуміємо вдосконалення, оновлення, поліпшення на інноваційній основі всього сукупного потенціалу об'єкта розвитку та процесів його реалізації та від-

творення. При екстенсивному розвитку вдосконаленню, оновленню та покращенню підлягають окремі складові сукупного потенціалу, які мають вирішальне значення для досягнення встановлених цілей.

3. *Виявлення альтернативних варіантів розвитку.* На цьому етапі визначаються можливі засоби розвитку: креативний розвиток – розробка та впровадження власних НДДКР; адаптивний розвиток – впровадження сторонніх, у тому числі закордонних, НДДКР шляхом купівлі ліцензій та патентів; поєднання обох варіантів розвитку.

4. *Оцінка альтернативних варіантів.* Для зіставлення альтернативних варіантів необхідно обрати певний критерій оцінки, відносно якого можна виміряти вірогідні результати реалізації кожного альтернативного варіанта. При визначенні критерію необхідно враховувати такі параметри: витрати на розвиток, очікувані результати та швидкість розвитку. До класичного критерію ефективності (співвідношення витрат та результатів) ми додаємо параметр швидкості, оскільки в сучасних умовах вирішальне значення має не тільки якість реакції на зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, але й її швидкість.

5. *Кінцевий вибір варіанту розвитку.* На основі порівняння оцінених альтернативних варіантів розвитку обирається найбільш оптимальний для об'єкта розвитку в конкретній ситуації;

- ✦ механізм складання плану розвитку. Цей механізм будується на використанні методів планування, які враховують специфіку процесу розвитку, який є безперервним, – з одного боку, та як проекту, який має початок і кінець, – з іншого. До цих методів ми відносимо [20, с. 15; 22, с.71; 23, с. 22–23; 24, с. 104–107]:

– *програмно-цільовий і програмно-ресурсний* – розробка цільового комплексного плану розвитку та узгодження його з ресурсами, засобами, необхідними для його реалізації, а також з планами розвитку об'єктів вищого ієрархічного рівня економіки;

– *нормативний і факторний* – визначення та використання прогресивної системи норм і нормативів (якісні показники), що відображають досягнення НТП, визначення кількісних показників з урахуванням впливу найважливіших факторів, що обумовлюють зміни цих показників;

– *балансовий і матричний* – узгодження потреб із необхідними ресурсами та побудова моделей взаємозв'язків між об'єктами розвитку та між плановими показниками;

– *економіко-математичні методи та моделі* – розробка декількох варіантів планів розвитку, при цьому найважливіші показники оптимізуються за допомогою спеціальних економіко-математичних моделей;

- ✦ *механізм узгодження планів розвитку.* Дія цього механізму базується на принципі учас-

ті, якій полягає в тому, що кожен працівник підприємства – не просто виконавець заходів планів розвитку, а й активний учасник їх складання. Залучення рядових працівників до складання планів розвитку приводить до того, що: по-перше, працівники розвивають себе як особистість, у кожного з них з'являються нові мотиви до ефективної праці (вступає в дію механізм мотивації); по-друге, рядові працівники є безпосередніми виконавцями планів розвитку, тому тут перевіряється та узгоджується досяжність та реальність встановлених для них завдань і може виникнути потреба коригування планів (вступає в дію механізм коригування планів). Після цього план розвитку затверджується та приймається до виконання.

Організаційно-економічний механізм розвитку. Цей механізм включає:

- ✦ *механізм делегування повноважень та відповідальності.* Процес делегування повноважень та відповідальності за реалізацію плану розвитку пов'язує вищу ланку управління з нижчими рівнями та забезпечує можливість розподілу та координації завдань, що є основою організації процесу розвитку. На практиці делегування відбувається у вигляді наказів та розпоряджень вищого органу управління та доведення їх до відповідальних осіб, яких ми визначаємо як суб'єктів розвитку;
- ✦ *механізм деталізації заходів розвитку.* Під дією цього механізму план розвитку перетворюється в перелік операцій, процесів, процедур, деталізований за відповідальними особами, виконавцями, засобами, коштами та їх джерелами, строками виконання тощо. У процесі деталізації плану може виникати потреба в його коригуванні, яка буде реалізовуватися через механізм коригування плану.

Наведені механізми базуються на адміністративно-розпорядчих методах впливу та реалізуються за допомогою методик і технологій адміністрування, але дієвість та ефективність організаційно-економічного механізму буде напряму залежати від ефективності мотиваційного механізму, який буде розглянутий нижче.

Механізм реалізації плану розвитку складається з:

- ✦ *механізму моніторингу процесу.* Моніторинг – спостереження в режимі реального часу за процесом розвитку; систематичний збір та обробка інформації, яка може бути використана для підвищення його ефективності; складання оперативних звітів про реалізацію заходів за короткі проміжки часу (день, тиждень, місяць); порівняння цільових параметрів з фактично досягнутими. Дія цього механізму

спрямована на формування інформаційної бази для раннього попередження негативних впливів на процес розвитку непередбачуваних змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі функціонування об'єкта розвитку. Крім того, моніторинг є засобом зворотного зв'язку, на основі якого може відбуватися коригування плану розвитку або координація та регулювання всіх механізмів управління розвитком підприємства (дія механізмів коригування, координації та регулювання);

- ✦ *механізму оперативного управління розвитком.* На основі даних моніторингу відбувається оперативне управління процесом розвитку, основною функцією якого є прийняття оперативних управлінських рішень щодо коригування плану розвитку, координації та регулювання процесу розвитку та його механізмів відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Даний механізм є поєднанням механізму коригування планів, координації та регулювання процесу розвитку та механізму прийняття оперативних рішень;
- ✦ *механізму прийняття оперативних рішень,* який будується на раціональному підході та складається з тих самих етапів, що й прийняття управлінського рішення на вищому рівні з тією різницею, що має обмеження в часі, тобто швидкість прийняття та реалізації оперативних управлінських рішень є важливим чинником, який визначає ефективність як механізму реалізації плану розвитку, так і впливає на кінцевий результат процесу розвитку.

Механізм контролювання та оцінювання результатів розвитку. Складовими цього механізму є:

- ✦ *механізм контролювання процесу та результатів.* Дія цього механізму проявляється на всіх етапах розвитку у вигляді:
 - попереднього контролю (контроль цілей, прогнозних результатів, розриву між цілями та прогнозними результатами, обмежень плану розвитку на відповідність зовнішнім і внутрішнім умовам);
 - поточного контролю (моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища тісно взаємопов'язаний з механізмом моніторингу процесу розвитку, має доповнювати, а не дублювати його);
 - заключного контролю (порівняння планових і фактичних результатів розвитку, виявлення відхилень, з'ясування причин цих відхилень, формування бази даних для оцінки результатів розвитку);
- ✦ *механізм оцінювання результатів процесу розвитку.* На основі аналізу та оцінки даних заключного контролю формуються висновки щодо ефективності процесу розвитку, а також інформаційна база для складання плану подальшого розвитку з урахуванням викритих у

процесі оцінки недоліків і резервів. Результати оцінки використовуються також для стимулювання та мотивації персоналу підприємства за досягнуті результати та для координації та регулювання механізмів управління розвитком з метою підвищення рівня їх адекватності та адаптації до швидкоплинних умов функціонування.

Механізм коригування плану розвитку на різних етапах його реалізації. Основним завданням цього механізму є врахування в плані розвитку змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які відбуваються як при складанні плану розвитку, так і в процесі його організації та реалізації, з метою забезпечення досяжності та адекватності запланованих результатів і можливості їх використання для контролювання та оцінювання результатів розвитку. Дія цього механізму забезпечує зворотний зв'язок між етапами та гнучкість процесу розвитку.

Механізм координації процесу розвитку та складових його механізму. Дія цього механізму спрямована на забезпечення внутрішньої погодженості та взаємодії між складовими комплексного розвитку та окремими складовими механізму управління ним.

Складовими комплексного розвитку виступають: економічний, соціальний та екологічний розвиток. Поєднання всіх трьох компонентів комплексного розвитку лежить у сфері інноваційно-технічних та інноваційно-технологічних рішень, включаючи інноваційні технології у сфері управління персоналом, маркетингу, прийняття управлінських рішень, що вимагає не тільки фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, але й також високоінтелектуальних ресурсів та наявності інноваційно-підприємницького потенціалу на підприємстві.

Координація (упорядкування) складових механізму базується на принципі відповідності, визначає ступінь дієздатності механізму та його результативність. Передбачає синхронізацію та гармонізацію діяльності складових механізму [19, с. 227].

Механізм регулювання процесу розвитку та складових його механізму. Цей механізм вступає в дію, коли зміна зовнішніх і внутрішніх умов функціонування об'єкта розвитку вимагає коригування дії організаційно-економічного механізму та механізму управління розвитком без коригування його плану. Під його дією ці механізми адаптуються до нових умов функціонування зі збереженням початкових планових цілей розвитку.

Механізм мотивації розвитку. Цей механізм можна розглядати у двох аспектах стосовно об'єкта розвитку: в зовнішньому та внутрішньому. Дія зовнішнього механізму полягає в тому, що в зовнішньому середовищі необхідно створити такі умови, за яких керівники не тільки не зможуть відмовитися від розвитку, але й усвідомлять його необхідність, висо-

ку результативність, нові можливості та прагнутимуть інноваційного розвитку [20, с. 124]. Цей механізм є складовою механізму соціально-економічного розвитку регіону та країни, тому його ефективність залежить від ефективної державної політики у сфері інноваційного-технічного розвитку економіки, стану національної інноваційної системи та багатьох інших чинників. Розкриття сутності, структури, особливостей функціонування та вирішення проблем підвищення дієвості та ефективності зовнішнього механізму мотивації виходить за рамки даного дослідження, та, враховуючи масштаб окресленої проблеми, вимагає окремого дослідження. Зазначені на рис. 1 складові мотиваційного механізму розвитку належать до його внутрішнього аспекту;

✦ **механізм мотивації працівників до якісної продуктивної праці.** Дія цього механізму реалізується через використання матеріальних, моральних та адміністративних методів стимулювання персоналу. Інструментами матеріального стимулювання виступають: адекватні системи та форми оплати, системи преміювання та системи участі у прибутках працівників підприємства. До моральних методів мотивації належать: можливість кар'єрного зростання, залучення до участі в управлінні (реалізується в процесі узгодження плану розвитку), виконання цікавої роботи, яка потребує саморозвитку та сприяє самореалізації тощо. До адміністративних методів належать заохочення у вигляді відзнак і подяк від адміністрації підприємства та покарання у вигляді доган. Зазначені методи використовуються в комплексі, але головним виступає матеріальний метод стимулювання;

✦ **механізм мотивації внутрішнього підприємництва та використання творчого підходу.** Важливим механізмом стимулювання господарських досягнень є сформована в культурі етика успіху, яка визначає уявлення про матеріальне положення особистості та її життєвий шлях. Загалом наявність орієнтації на успіх, найвищий результат, високу оцінку та визнання власної переваги над оточуючими є важливою детермінантою людської поведінки в будь-якому суспільстві [25]. Тому мотиваційний механізм внутрішнього підприємництва та використання творчого підходу передусім буде ґрунтуватися на методах моральної мотивації, які дають можливість розкритися працівникові як творчій особистості, реалізувати свій інтелектуальний потенціал та задовольнити потребу у визнанні та повазі з боку членів трудового колективу та представників адміністрації підприємства.

Розглянуті механізми знаходяться у складних взаємозв'язках і взаємозалежності один з одним, а та-

кож з багатьма зовнішніми механізмами, складовими яких вони є. Спрощена схема взаємозв'язків механізмів управління розвитком підприємства між собою та з іншими системами та механізмами підприємства наведена на *рис. 2*.

ВИСНОВКИ

1. Для проведення комплексного інноваційно-технологічного розвитку необхідно сформулювати діюві та ефективні механізми впливу суб'єктів управління розвитком на його об'єкти.

2. Механізм управління розвитком підприємства має складну структуру, яка складається з низки локальних механізмів, що мають забезпечити ефективність усіх етапів процесу розвитку (розробка плану, організація, реалізація, контроль та оцінка результатів), а також зворотний зв'язок між етапами, його гнучкість та керуваність.

3. Механізми управління розвитком є складовими системи та механізмів управління підприємством, а також систем і механізмів управління об'єктами більш високого рівня: галузі, регіону, країни.

4. Подальші дослідження пов'язані з вивченням взаємозв'язків та взаємодії механізмів управління розвитком різних ієрархічних рівнів з метою підвищення їх ефективності та дієвості шляхом удосконалення існуючих і формування нових механізмів, адекватних сучасним умовам господарювання. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бутко Б. О. Періодизація етапів становлення теорії національних інноваційних систем у контексті глобалізації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-4>
2. Бутко Б. О. Бенчмаркінг євроатлантичної моделі національних інноваційних систем у контексті технологічної євроконвергенції України. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. С. 22–26. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2019/53_2019/5.pdf
3. Дуна Н. Г., Ярмач Т. Є. Фактори розвитку національних інноваційних систем Австрії та Німеччини. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-43-47>
4. Павлович Р. Ф. Методичний підхід до формування стратегії інвестування в контексті розвитку Національної інноваційної системи. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 41–50. DOI: [10.36919/2312-7872.2.2019.41](https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2019.41)
5. Тіпанов В. В., Ткаленко С. І. Ключові чинники формування національних інноваційних систем. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2019. № 4. С. 213–218. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-213-218>
6. Ханін І. Г., Поляков М. В., Рябоконт М. В. Концептуальні основи інжинірингових шкіл у контексті формування національної інноваційної системи в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 92–98. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-92_98.pdf
7. Ханін І. Г., Білозубенко В. С. Роль освіти в національній інноваційній системі. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-95-101>
8. Дузькрячченко В. В. Механізми та системи управління розвитком виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільськогосподарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 55–63. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/10399/1/8.pdf>
9. Єршова О. О. Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 2. С. 85–95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).85-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95)
10. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>
11. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Механізм управління знаннями в організації в контексті її ринково орієнтованого інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 1. С. 7–20. DOI: [10.15276/mdt.3.1.2019.1](https://doi.org/10.15276/mdt.3.1.2019.1)
12. Куліш О. Механізм стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізничних підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. С. 126–132. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1660/6565656758>
13. Мармуль Л. О. Принципи та механізми управління й регулювання розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 40. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-40-25-31>
14. Сорока А. М. Інноваційний розвиток як механізм управління конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1. С. 97–102. DOI: [10.31673/2415-8089.2019.019712](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.019712)
15. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.
16. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов (авт.-сост.). 2-е изд., перераб., доп. М. : Книжный мир, 2006. 860 с.
17. Градов А. П. Национальная экономика. 2-е изд. СПб. : Питер, 2005. 240 с.
18. Кульман А. Экономические механизмы / пер. с фр. М. : Прогресс, Универс, 1993. 192 с.
19. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
20. Внутрішньовиробничі планування на промислових підприємствах : навч. посіб. / Свіщов М. В., Гречан А. П., Попович Л. М. та ін. Київ : Арістей, 2005. 528 с.
21. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.

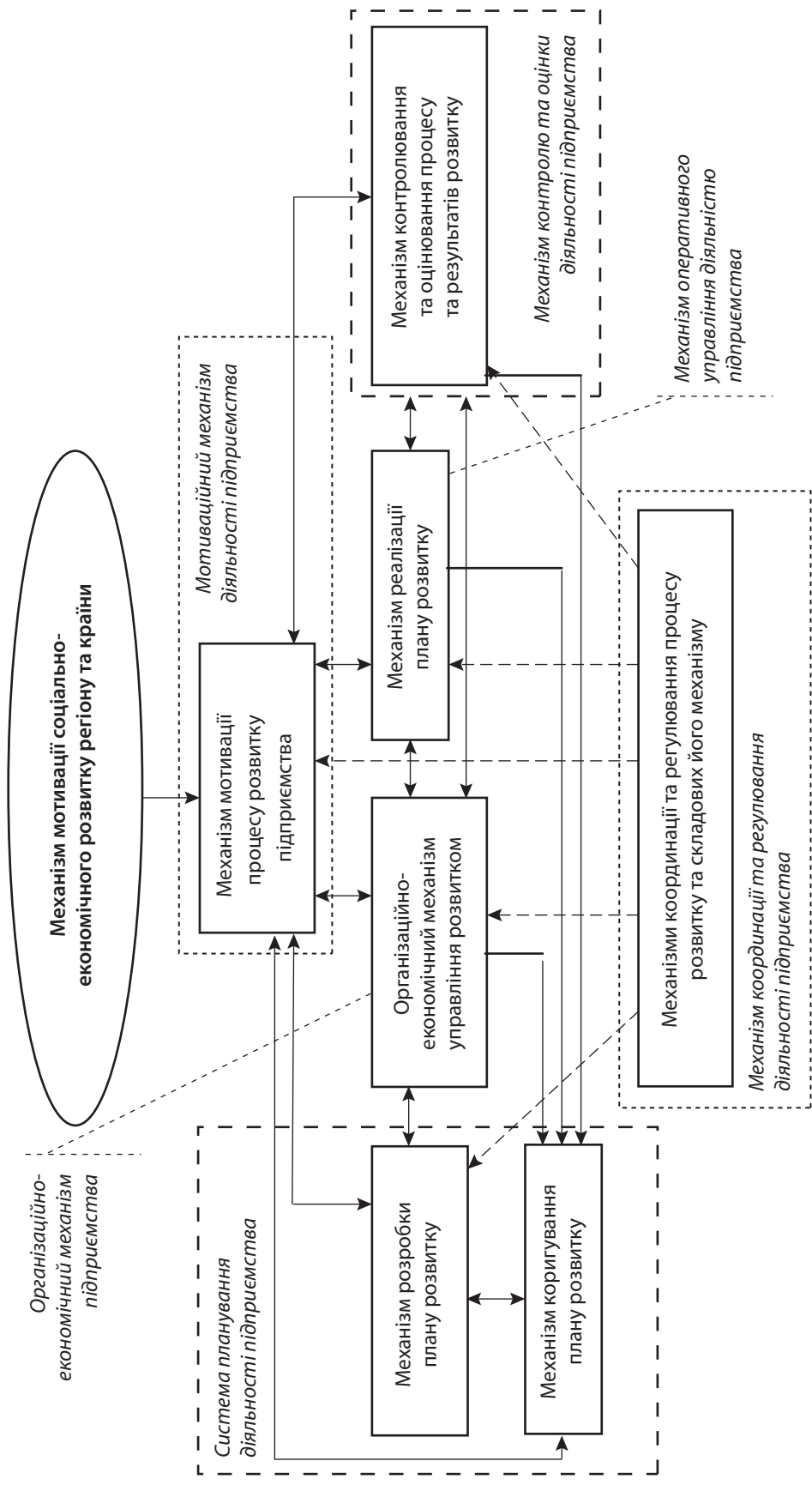


Рис. 2. Схема взаємодії механізмів управління розвитком підприємства

22. Лапушинская Г. К., Петров А. Н. Планирование в условиях рынка : учебное пособие. М. : Дашков и К°, 2003. 252 с.
23. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. Київ : Скарби, 2002. 336 с.
24. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія. Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2006. 469 с.
25. Разумовський С. О. Категорії економічної поведінки: мотивація підприємництва. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-1/doc/1/08.pdf>

REFERENCES

- Borisov, A. V. *Bolshoy ekonomicheskii slovar* [Big Dictionary of Economics]. Moscow: Knizhny mir, 2006.
- Butko, B. O. "Benchmarking yevroatlantychnoi modeli natsionalnykh innovatsiinykh system v konteksti tekhnolohichnoi yevrokonverhentsii Ukrainy" [Benchmarking of the Euro Atlantic Model of National Innovation Systems in the Context of Technological Euro-Convergence of Ukraine]. *Biznes-navihator*. 2019. http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/53_2019/5.pdf
- Butko, B. O. "Periodyzatsiia etapiv stanovlennia teorii natsionalnykh innovatsiinykh system u konteksti hlobalizatsii" [Periodization of Stages of the Establishment of the Theory of National Innovative Systems in the Context of Globalization]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 3 (2019): 29-34.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-4>
- Duna, N. H., and Yarmak, T. Ye. "Faktory rozvytku natsionalnykh innovatsiinykh system Avstrii ta Nimechchyny" [The Factors of Development of the National Innovation Systems of Austria and Germany]. *Biznes Inform*, no. 2 (2019): 43-47.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-43-47>
- Duzkriatchenko, V. V. "Mekhanizmy ta systemy upravlinnia rozvytkom vyrobnychoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv" [Mechanisms and Systems for Managing the Development of Agricultural Production Potential]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*. 2019. <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/10399/1/8.pdf>
- Gradov, A. P. *Natsionalnaya ekonomika* [National Economy]. St. Petersburg: Piter, 2005.
- Hreshchak, M. H., Hrebeshkova, O. M., and Kotsiuba, O. S. *Vnutrishnii ekonomichnyi mekhanizm pidpriemstva* [Internal Economic Mechanism of the Enterprise]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Illiasenko, S. M., and Shypulina, Yu. S. "Mekhanizm upravlinnia znanniamy v orhanizatsii v konteksti yii rynkovo oriantovanoho innovatsiinoho rozvytku" [The Knowledge Management Mechanism in the Organization in Terms of its Market Oriented Innovative Development]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 3, no. 1 (2019): 7-20.
DOI: [10.15276/mdt.3.1.2019.1](https://doi.org/10.15276/mdt.3.1.2019.1)
- Khanin, I. H., and Bilozubenko, V. S. "Rol osvity v natsionalnii innovatsiinii systemi" [The Role of Education in the National Innovation System]. *Biznes Inform*, no. 12 (2019): 95-101.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-95-101>
- Khanin, I. H., Poliakov, M. V., and Riabokon, M. V. "Kontseptualni osnovy inzhnirynhovykh shkyl u konteksti formuvannia natsionalnoi innovatsiinoi systemy v Ukraini" [The Conceptual Bases of Engineering Schools in the Context of Formation of the National Innovation System in Ukraine]. *Biznes Inform*. 2019. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-92_98.pdf
- Kulich, O. "Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia hnuchkym ekonomichnym rozvytkom zalizorudnykh pidpriemstv" [Mechanism of Strategic Management by Flexible Economic Development of Iron and Ore Enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*. 2019. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1660/6565656758>
- Kulman, A. *Ekonomicheskiiye mekhanizmy* [Economic Mechanisms]. Moscow: Progress ; Univers, 1993.
- Lapushinskaya, G. K., and Petrov, A. N. *Planirovaniye v usloviyakh rynka* [Market Planning]. Moscow: Dashkov i Ko, 2003.
- Marmul, L. O. "Pryntsypy ta mekhanizmy upravlinnia i rehuliuвання rozvytku trudovykh resursiv ahrarykh pidpriemstv" [Principles and Mechanisms of Management and Regulation of Agricultural Enterprises Labor Resources Development]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, no. 40 (2019): 25-31.
DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-40-25-31>
- Meskon, M. Kh., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1992.
- Orlov, O. O. *Planuvannia diialnosti promyslovoho pidpriemstva* [Industrial Enterprise Activity Planning]. Kyiv: Skarby, 2002.
- Pavlovych, R. F. "Metodychni pidkhid do formuvannia stratehii investuvannia v konteksti rozvytku Natsionalnoi innovatsiinoi systemy" [Methodical Approach to the Formation of Investment Strategy in the Context of the Development of the National Innovation System]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 2 (2019): 41-50.
DOI: [10.36919/2312-7872.2.2019.41](https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2019.41)
- Raevnieva, O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Enterprise Development Management: Methodology, Mechanisms, Models]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2006.
- Razumovskiy, S. O. "Kategori ekonomichnoi povedinky: motyvatsiia pidpriemnytstva" [Categories of Economic Behavior: Motivation of Entrepreneurship]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2009. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-1/doc/1/08.pdf>
- Soroka, A. M. "Innovatsiiny rozvytok yak mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnosti telekomunikatsiinykh pidpriemstv" [Innovative Development as a Mechanism of Competitiveness Management of Telecommunication Enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1 (2019): 97-102.
DOI: [10.31673/2415-8089.2019.019712](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.019712)
- Svishchov, M. V. et al. *Vnutrishnyovyrobnyche planuvannia na promyslovykh pidpriemstvakh* [Internal Production Planning at Industrial Enterprises]. Kyiv: Aristei, 2005.
- Tarasiuk, H. M. *Planova diialnist yak systemnyi protses upravlinnia pidpriemstvom* [Planned Activity as a System Process of Enterprise Management]. Zhytomyr: Zhytomyrskyi derzhavnyi tekhnolohichnyi universytet, 2006.

Tipanov, V. V., and Tkalenko, S. I. "Kliuchovi chynnyky formuvannia natsionalnykh innovatsiinykh system" [Key Factors for the Formation of National Innovation Systems]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriya «Ekonomika»*, no. 4 (2019): 213-218.

DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-213-218>

Yershova, O. O. "Instytutsionalne zabezpechennia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom biznes-protseviv pidpriemstva" [Institutional Support of the Mechanism of Management of Development of Business Processes of

the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 2 (2019): 85-95.

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).85-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95)

Zaloznova, Yu. S., Trushkina, N. V., and Rynkevych, N. S. "Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv" [Improvement of Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of Organizational Culture of Enterprises]. *Ekonomichnyi pristir*, no. 149 (2019): 65-75.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>

УДК 005.953

JEL: M12; M51

ОСОБЛИВОСТІ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ

©2020 **ВОНБЕРГ Т. В., КУДИМЕНКО Д. М.**

УДК 005.953

JEL: M12; M51

Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях

Метою статті є дослідження особливостей ІТ-рекрутингу за сучасних умов функціонування економіки. Обґрунтовано актуальність дослідження рекрутингу в ІТ-компаніях. Надано визначення економічної категорії «ІТ-рекрутинг», яку розглянуто як цілеспрямований і структурований процес забезпечення ІТ-компанії персоналом сфери інформаційних технологій, що відповідає своїми знаннями, навичками, компетенціями, якостями вимогам вакантної посади та роботодавця. З'ясовано, що питання ІТ-рекрутингу є недостатньо висвітленими в наукових джерелах. Доведено, що особливістю ІТ-рекрутингу є його кандидати, адже кожна вакантна позиція по суті є унікальною, а отже, передбачає також ж унікального працівника. Сформульовано та обґрунтовано основні вимоги до рекрутера, що шукає кандидатів ІТ-сфери. Розглянуто та охарактеризовано методи підбору ІТ-персоналу, зокрема хедхантинг, рекрутинг і скринінг. Визначено, що метод хедхантингу розрахований на працівників рівня Middle+/Senior/Lead, рекрутинг – на кандидатів рівня Junior/Middle, а скринінг – на спеціалістів Junior-рівня або ж практикантів, стажистів. Охарактеризовано основні канали залучення кандидатів, які обирають залежно від особливостей портрету майбутнього працівника компанії. Доведено, що вибір каналу залучення є найвагомішим етапом всього процесу ІТ-рекрутингу. Розглянуто використання в ІТ-рекрутингу соціальної мережі для ділового спілкування – LinkedIn, а також спеціалізованих сайтів, сервісів і таких видів пошуку, як Boolean search і X-ray запити. Розглянуто процедуру рекрутингу ІТ-спеціалістів через призму етапів пошуку, повний цикл якого налічує 9 кроків: запит на відкриття вакансії; вибір каналів пошуку; пошук кандидатів; установлення зв'язку; співбесіда; тестування; прийняття рішення щодо заповнення вакансії; працевлаштування та адаптація новоприйнятого працівника.

Ключові слова: ІТ-компанії, ІТ-рекрутинг, ІТ-сфера, професійний добір, рекрутинг персоналу, соціальні мережі, job-сайти.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292>

Бібл.: 13.

Вонберг Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: t.vonberg@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-7594-2018>

Кудименко Діана Миколаївна – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: diana.kudymenko.o@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4861-8451>

UDC 005.953

JEL: M12; M51

Vonberg T. V., Kudymenko D. M. Features of Staff Recruiting in IT Companies

The article is aimed at studying the features of IT recruiting in modern operating conditions of the economy. The relevance of research of recruiting in IT companies is substantiated. The definition of the economic category of «IT recruiting», which is considered as a purposeful and structured process of providing IT company with the staff from the sphere of information technologies, with the knowledge, skills, competencies, qualities corresponding to vacant position and the needs of employer. It is determined that the issue of IT recruiting is not sufficiently covered in scientific sources. It is proved that a feature of IT recruiting are candidates, because each vacant position is essentially unique, and therefore requests an employee of the respective unique. The basic demands concerning the recruiter, looking for the candidates for the IT sphere, are formulated and substantiated. The techniques of IT personnel selection, including headhunting, recruiting and screening, are examined and characterized. It is determined that the headhunting technique is designed for employees of the level of Middle+/Senior/Lead, recruiting technique is for the candidates of the junior/middle level, and screening – for the Junior-level, i. e., practitioners, probationers. The main channels of attracting candidates are characterized, which are chosen depending on the peculiarities of the company's profile of future employee. IT is proved that the choice of the engagement channel is the most significant stage of the entire IT recruiting process. The authors consider the use of the IT-recruiting social network for business communication – LinkedIn, as well as specialized sites, services and such types of search as Boolean search and X-ray requests. The procedure of recruiting IT specialists is considered through the prism of search stages, a full cycle comprising 9 steps: request for opening a vacancy; selecting the search channels; searching for candidates; coming into contact; interview; testing; deciding as to filling a vacancy; employment and adaptation of the newly accepted employee.