

УДК 65.014.1

КОЗАЧЕНКО Г. В.,  
ПОГОРЕЛОВ Ю. С.,  
БІЛОУСОВА А. Ю.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

## ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Показано доцільність виділення менеджменту розвитку як функціонального виду менеджменту підприємства, наголошено на його спрямованості на майбутнє підприємства. Надано перелік та розкрито зміст функцій менеджменту розвитку підприємства, показано особливості їхньої реалізації. Надано особливості менеджменту розвитку підприємства у стратегічному та поточному управлінні.*

*Ключові слова: підприємство, розвиток, менеджмент, функція, стратегія.*

KOZACHENKO G.,  
POGORELOV Y.,  
BILOUSOVA A.

Poltava National technical Yuri Kondratyuk University

## FUNCTIONS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

*Aim of the article is proving of expediency of consideration of enterprise development management as the particular functional kind of enterprise management. Specification of results. Enterprise development is considered as objected in the process of development ability of an enterprise to improvement by implementing controllable changes in enterprise activity that causes to transformation of the enterprise to the qualitatively new state. Development management means using aggregate of technologies to impact on professional behaviour of enterprise personnel with the aim of targeting such behaviour to reaching aims of development (or to making processes in enterprise activity, if results of such processes provide coming enterprise to a qualitatively new state). Managerial actions in borders of functions in development management of the enterprise are combined into some functions. Content of such functions is considered from the position of enterprise personnel actions about enterprise development, impact on professional behaviour of the personnel and attitude of enterprise managers (owners) to made work. Development management is done on two levels of enterprise managing simultaneously – strategic level and operational one. Conclusions. Object of development management is development of the enterprise. It demands attention of managerial specialists because results of enterprise development are very important for it and enterprise development as an aggregate of controllable qualitative and quantitative changes in enterprise activity is continuing during long period of time.*

*Keywords: enterprise, development, management, function, changes, new state, employees, impact.*

**Вступ.** Постійно та неухильно зростаюча складність управлінської діяльності на підприємстві, необхідність відповідати сучасним вимогам до управління підприємством зумовлюють появу нових об'єктів управлінського впливу, що становляться об'єктами функціональних видів менеджменту підприємства (менеджмент-маркетинг, менеджмент персоналу, менеджмент інновацій тощо). Одним з таких функціональних видів менеджменту підприємства, поява якого зумовлена низкою обставин об'єктивного характеру, є менеджмент розвитку підприємства.

Розвиток підприємства внаслідок його складності, спрямованості на майбутнє часто упускається з уваги керівників (власників) підприємства або йому належить другорядне місце через надмірну концентрацію уваги керівництва підприємства на питаннях поточної діяльності. Якими б важливими вони не були, поточні питання не мають затуляти майбутнє підприємства, шлях до якого забезпечує розвиток підприємства.

На багатьох вітчизняних підприємствах сьогодні є структурні підрозділи з розвитку або посадові особи, до компетенції яких належить вирішення цієї проблеми. Але, як показали проведені дослідження, часто компетенцію цих структурних підрозділів визначено виходячи з дуже вузького тлумачення поняття "розвиток підприємства". Тому найчастіше такі структурні підрозділи займаються просторовим розширенням підприємства у вигляді створення нових торгових точок (торговельні підприємства), створення філій та відокремлених структурних підрозділів, зарубіжних представництв (виробничі підприємства) або питаннями реорганізації підприємства у вигляді створення дочірніх або спільних підприємств, злиттям та поглинанням. Не оспороюючи важливість таких дій підприємства, все ж такі слід зауважити, що розвиток підприємство лише до них не зводиться.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розвиток підприємства становить собою об'єктивізовану у процесі розвитку властивість (спроможність) підприємства до розвитку шляхом здійснення керіваних змін в діяльності підприємства та адаптації до некерованих змін різноманітного характеру, результатом чого є перехід підприємства до якісно нового стану.

Розвиток підприємства відбувається за рахунок якісних та кількісних змін у всіх функціональних підсистемах підприємства (виробничій, обслуговування, відтворення та управління) та управління (виробничій, маркетинговій, інноваційній, фінансовій, кадровій) за різноманітними напрямками (наприклад,

Філіпішин І.В. зазначив на такі напрями, як підвищення якості продукції, безперервне поліпшення (KAIZEN), антикризове управління, розширення функціональних можливостей підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності, організаційне навчання [1]). Такі зміни, що є численними, різними за масштабом, напрямками та наслідками, відбуваються еволюційним або революційним шляхом, потребують відповідного забезпечення (ресурсного, інформаційного, інституційного, документального, організаційного тощо), здійснюються працівниками підприємства з урахуванням різноманітних обставин (вимог, потреб, вибраного вектора розвитку, наявності ресурсів та розподілу їхнього надходження на підприємство у часі та ін.). Зазначені обставини потребують координації дій працівників підприємства у часі та просторі з урахуванням їхньої мотивації до здійснення таких дій, участі у ньому, особистих якостей та професійної підготовленості, готовності та спроможності адаптуватися до змін, що відбулися (або відбуваються). Комплексним інструментарієм координації дій працівників підприємства з метою здійснення змін в діяльності підприємства (тобто з метою розвитку підприємства) є управління розвитком, менеджмент розвитку, адміністрування та керівництво розвитком.

У багатьох випадках дефініції "управління розвитком" та "менеджмент розвитку" застосовуються як синонімічні, дефініції "адміністрування розвитком" та "керівництво розвитком" зустрічаються значно рідше. Проте ці дефініції різняться за змістом, що визначено за результатами аналізу фундаментальних наукових праць з менеджменту підприємства [2–5]:

управління розвитком підприємства становить собою сукупність управлінських впливів та дій, що оформлені у вигляді управлінських рішень щодо змін в діяльності підприємства, реалізація яких за умови дотримання первинних вимог має перевести підприємство з деякого вихідного стану до якісно нового стану;

менеджмент розвитку підприємства становить собою сукупність технологій впливу на професійну поведінку працівників підприємства (комплекс методів, способів, прийомів та процедур) з метою спрямування її на досягнення цілей розвитку (або на процеси в діяльності підприємства, результати яких забезпечують його перехід до якісно нового стану);

адміністрування є один з багатьох інструментів менеджменту розвитку підприємства, що дозволяє з використанням бюрократичних інструментів доводити до працівників підприємства завдання з розвитку, які вони мають виконувати відповідно до їхньої компетенції, взаємоув'язка цих завдань у часі та просторі, забезпечення їхнього виконання відповідними ресурсами, контроль за виконання цих завдань, їхнє корегування відповідно до умов, що складаються;

керівництво розвитком підприємства становить собою дії управлінського персоналу із застосування в практиці управління технологій впливу на професійну поведінку працівників підприємства стосовно конкретних працівників, колективів працівників (формальних і неформальних).

Якщо управління розвитком підприємства тривалий час вже становить предмет дослідження, то щодо менеджменту розвитку підприємства наукові дослідження поки ще нечисленні (виняток становить проблематики менеджменту розвитку персоналу підприємства).

**Метою статті** є розгляд функцій менеджменту розвитку підприємства, розкриття їхнього змісту та особливостей реалізації у менеджменті розвитку підприємства на стратегічному та поточному рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Менеджмент розвитку підприємства передбачає застосування сукупності технологій впливу на професійну поведінку працівників підприємства з метою спрямування її на досягнення цілей розвитку (або на процеси в діяльності підприємства, результати яких забезпечують його перехід до якісно нового стану). Такі технології дуже різноманітні, що потребує їхнього поділу на конкретні види, який дозволяє конкретизувати сферу застосування технологій. Для такого поділу доцільно використати функціональний підхід, що знайшов широке використання в управлінні підприємством, оскільки дозволяє редукувати до конкретних виконавців цілі розвитку підприємства, трансформували їх у набір конкретних дій, процесів або процедур, що входять до компетенції кожної посадової особи. Основою функціонального підходу є функція, що в управлінні становить собою спеціалізований вид управлінської діяльності, тобто певний перелік функціонально зумовлених робіт, що виконуються для у вирішенні управлінських завдань [6, с. 85].

Управлінські роботи, що виконуються у межах функцій менеджменту розвитку підприємства, доцільно поєднати у кілька функцій (табл. 1). Зміст таких функцій розкрито з позиції дій фахівців підприємства щодо розвитку підприємства, впливу на їхню професійну поведінку та ставлення до виконуваної роботи керівників (власників) підприємства.

Реалізації всіх функцій менеджменту розвитку підприємства має передувати оцінювання результатів розвитку підприємства у попередніх періодах. Такі оцінки виступають аналітичною базою у встановленні цілей розвитку, термінів його здійснення, виборі вектору розвитку, дозволяють виявити допущені помилки та прорахунки, інгібітори та каталізатори розвитку.

Планування розвитку підприємства починається з визначення вектора розвитку, за якими, за Дж. Гараєдагі [7, с.], увагу розвитку сконцентровано на продукції підприємства, застосовуваних технологіях або ринках, де присутня або може бути присутня продукція підприємства. Вибір як вектора розвитку одного з наданих Дж. Гараєдагі напрямів домінуючої уваги напрямів не означає нехтування іншими, просто з трьох векторів один набуває статусу домінуючого, а інші – допоміжного.

Таблиця 1

## Зміст функцій менеджменту розвитку підприємства

Функція менеджменту розвитку підприємства	Зміст функцій
Оцінювання результатів розвитку підприємства у попередніх періодах	Процес формування в керівників (власників) та фахівців підприємства уявлення про стан підприємства, який є результатом розвитку у попередньому періоді, визначення, чи є такий стан дійсно якісно новим, з'ясування нових можливостей підприємства, які становитимуть підставу для розроблення стратегії діяльності підприємства та орієнтири для планування його подальшого розвитку
Планування розвитку підприємства	Опис майбутнього якісно нового стану підприємства з використанням системи параметрів (показників), змін в діяльності підприємства, що мають бути здійснені, визначення видів, обсягів та термінів використання ресурсів, необхідних для здійснення змін
Організація розвитку підприємства	Формування відносин між працівниками підприємства з приводу здійснення змін в діяльності підприємства, які базуються на розподілі завдань щодо здійснення запланованих змін в діяльності підприємства у конкретний термін, компетенції працівників у цій діяльності (права, обов'язки, відповідальність), інформаційному обміну між ними (за ієрархією та гетерархією) та координації дій працівників.
Аудит процесу розвитку підприємства	Періодично здійснювана перевірка перебігу запланованих процесів в діяльності підприємства, що мають привести у певний термін до планованих змін, витрат ресурсів, що супроводжують ці процеси, з метою визначення відповідності реальних процесів запланованим, можливості здійснити визначені зміни, необхідності внесення коректив до цих процесів, оцінювання дій посадових осіб в межах їхньої компетенції щодо розвитку підприємства
Мотивація працівників до участі у розвитку підприємства	Формування в працівників таке ставлення до здійснення запланованих змін в діяльності підприємства, яке дозволить значною мірою заохотити їх використовувати наявні в них знання, досвід, організаційний капітал, професійні знання тощо у здійсненні змін (або, як мінімум, не перешкоджати цим змінам)

Планування розвитку становить собою формування сукупності взаємопов'язаних у часі та просторі дій, метою яких є здійснення змін в діяльності підприємства, які необхідні для того, щоб підприємство перейшло до якісно нового стану.

Планування розвитку підприємства здійснюється за функціональними підсистемами підприємства та управління ним, дії з розвитку підприємства вносяться в плани структурних підрозділів підприємства.

Планування розвитку підприємства передбачає:

- визначення майбутнього стану підприємства, який описано з використанням сукупності кількісних або квазі-кількісних параметрів;
- визначення сукупності локалізованих за функціональними підсистемами підприємства та управління ним змін, що мають перевести підприємство з наявного до якісно нового стану;
- взаємоув'язка змін у функціональних підсистемах підприємства та управління ним з метою створення єдиної картини змін;
- визначення сукупності дій, результатом здійснення яких будуть зміни у функціональних підсистемах підприємства та управління ним;
- взаємоув'язка дій у функціональних підсистемах підприємства та управління ним з метою створення єдиної картини дій;
- визначення видів, обсягів та вартості ресурсів, які необхідні для дій зі здійснення змін у функціональних підсистемах підприємства та управління, розподіл потреби у різноманітних ресурсах у часі.

Організація розвитку є наскрізною функцією, що реалізується в будь-якій з описаних функцій менеджменту розвитку. Тому слід говорити про організацію оцінювання результатів розвитку, організацію планування, організацію контроль розвитку тощо. Реалізація відносин між працівниками підприємства з приводу здійснення змін в діяльності підприємства має забезпечити у запланований термін перехід підприємства до якісного нового стану.

Організація є системною функцією менеджменту розвитку, реалізація якої слугує стрижнем та базою виконання інших його функцій. Саме системний характер організації як функції менеджменту розвитку зумовлює високі складнощі в її реалізації і масштабні негативні наслідки, якщо виникають збої та невідповідності в її реалізації. Причинами цього є:

- різне уявлення про завдання, яке має бути виконане, через різний досвід, професійний рівень, різне особисте ставлення до змін, які необхідно здійснити, сприйняття виконуваних змін з позиції власних інтересів, збої в інформаційних комунікаціях;
- особові відносини людей у спільній діяльності, що виникають через причини суто психологічного характеру (симпатії, антипатії, різні психотипи, конфлікти, особливо у латентній формі);

- розрив в інформаційних комунікаціях по вертикалі, коли цілі розвитку не трансформовано у конкретні завдання для виконавців або такі завдання сформульовано у загальному вигляді, розпливчато; такому випадку завдання працівники підприємства тлумачать на свій розсуд, виходячи з власних уявлень;

- рухливість цілей розвитку завдяки внесеним корегуванням, що потребує внесення змін (іноді значних) у попередні завдання щодо розвитку підприємства.

Менеджмент розвитку реалізується на двох рівнях управління підприємством – стратегічному та поточному (рис. 1).

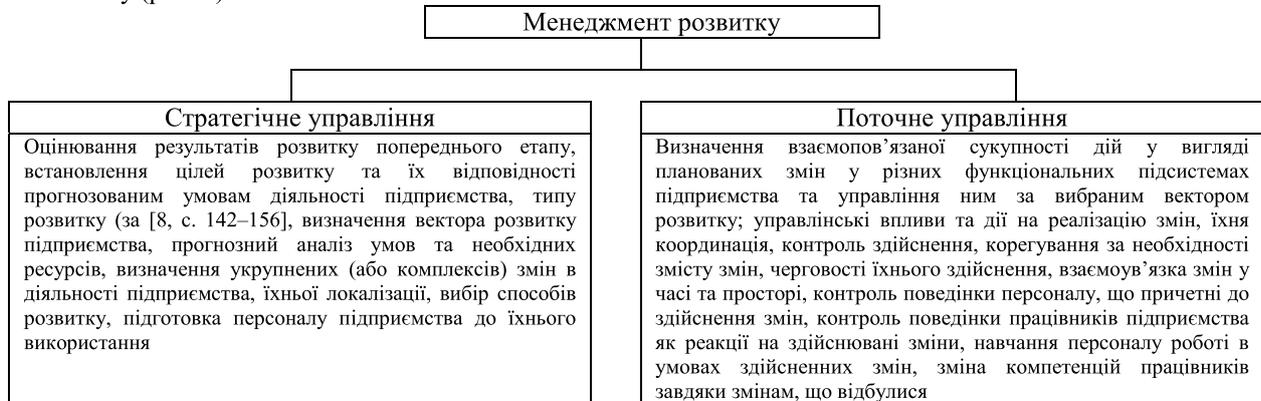


Рис. 1. Менеджмент розвитку у стратегічному та поточному управлінні підприємством

**Висновки.** Отже, менеджмент розвитку є ще одним з функціональних видів менеджменту підприємства. Його об'єктом є розвиток підприємства, який не може залишатися поза увагою управлінських працівників, оскільки результати розвитку є дуже важливими для підприємства, а сам розвиток як сукупність контрольованих якісних та кількісних змін в діяльності підприємства здійснюється протягом достатньо тривалого часу.

#### Література

1. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія / І. В. Філіпішин // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2(3). – С. 39–44.
2. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / Гершун А., Горский М. – Москва : Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.
3. Грозный И. С. Развитие промышленного производства: методы, модели та інструменти : монографія / Грозный И. С. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2010. – 330 с.
4. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития : монография / Мельник Л. Г. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
5. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. Л. І. Федулової. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 536 с.
6. Современные технологии управления промышленным предприятием / А. Э. Воронкова, А. В. Козаченко, С. К. Рамазанов. – Київ : Либра, 2007. – 256 с.
7. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Гараедаги Дж. ; [пер. с англ. Е. И. Недбальской] ; [науч. ред. Е. В. Кузнецова]. – Минск : Гревцов Паблшер, 2007. – 480 с.
8. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія / Погорелов Ю. С. – Харків : AdvATM, 2010. – 352 с.

#### References

1. Filipishyn I. V. Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriumstv: pidkhody ta metodolohiia / I. V. Filipishyn // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti. – 2015. – Vyp. 2(3). – S. 39–44.
2. Gershun A. Tehnologii sbalansirovannogo upravleniya / Gershun A., Gorskiy M. – Moskva : Olim-Biznes, 2006. – 416 s.
3. Hroznyi I. S. Rozvytok promyslovoho vyrobnytstva: metody, modeli ta instrumenty : monohra-fiia / Hroznyi I. S. – Donetsk : SPD Kupriianov V. S., 2010. – 330 s.
4. Melnik L. G. Fundamentalnyie osnovyi razvitiya : monografiya / Melnik L. G. – Sumy : ITD «Universitetskaya kniga», 2003. – 288 s.
5. Suchasni kontseptsii menezhmentu : navch. posibnyk / za red. L. I. Fedulovoi. – Kyiv : TsUL, 2007. – 536 s.
6. Sovremennyye tehnologii upravleniya promyshlennym predpriyatiem / A. E. Voronkova, A. V. Kozachenko, S. K. Ramazanov. – Kyiv : Libra, 2007. – 256 s.
7. Garaedagi Dj. Sistemnoe myshlenie: Kak upravlyat haosom i slojnyimi protsessami: Plat-forma dlya modelirovaniya arhitekturyi biznesa / Garaedagi Dj. ; [per. s angl. E. I. Nedbalskoy] ; [nauch. red. E. V. Kuznetsova]. – Minsk : Grevtsov Publisher, 2007. – 480 s.
8. Pohorelov Yu. S. Pryroda, rushiini syly ta sposoby rozvytku pidpriumstva : monohrafiia / Po-horelov Yu. S. – Kharkiv : AdvATM, 2010. – 352 s.

Рецензія/Peer review : 21.05.2018  
Надрукована/Printed : 05.06.2018  
Рецензент: д. е. н., доцент, Черниш І. В.