

**Коваленко Н.В.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Національного авіаційного університету**Kovalenko Nataliia**  
National Aviation University**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ:  
ТЕОРЕТИЧНИЙ СКЛАДНИК****MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT:  
A THEORETICAL COMPONENT**

У статті розглянуто різні підходи до трактування поняття «управління», що свідчить про його складний характер, який визначається різноманітністю об'єктів управління та підходів до формування самої теорії управління. У теоретичній площині також розкрито поняття «розвиток підприємства, що сприяє практичній імплементації процесу управління з високим рівнем результативності. У сучасній економічній науці сформувався чотири види розвитку підприємств, а саме: сталий розвиток; керований розвиток; організаційний розвиток; стратегічний розвиток. Управлінська діяльність, яка виникає як наслідок тісної співпраці між суб'єктами та об'єктами, породжує методологію та процес управління, а також визначає рівні управління розвитком підприємства. В основі системи управління розвитком підприємства лежить система управління, що дає змогу комплексно підходити до процесу взаємодії різних елементів, які беруть участь в управлінських процесах. Ключовим пріоритетом управління розвитком підприємства є досягнення цілей розвитку. Для забезпечення розвитку підприємства суб'єктам як рушійній силі, що запускає в його у роботу, слід дотримуватися цілей підприємства та стратегії управління, також узгоджувати управлінські дії та обґрунтовувати рішення щодо поставлених цілей розвитку між структурними одиницями підприємства.

**Ключові слова:** управління, розвиток підприємства, управління розвитком підприємства, система управління, інструменти управління.

В статье рассмотрены различные подходы к трактовке понятия «управление», что свидетельствует о его сложном характере, который определяется разнообразием объектов управления и подходов к формированию самой теории управления. В теоретической плоскости также раскрыто понятие «развитие предприятия», что способствует практической имплементации процесса управления с высоким уровнем результативности. В современной экономической науке сформировались четыре вида развития предприятий, а именно: устойчивое развитие; управляемое развитие; организационное развитие; стратегическое развитие. Управленческая деятельность возникает как следствие тесного сотрудничества между субъектами и объектами, порождает методологию и процесс управления, а также определяет уровни управления развитием предприятия. В основе системы управления развитием предприятия лежит система управления, позволяет комплексно подходить к процессу взаимодействия различных элементов, которые принимают участие в управленческих процессах. Ключевым приоритетом управления развитием предприятием является достижение целей развития. Для обеспечения развития предприятия субъектам как движущей силой, которая запускает его в работу, следует придерживаться целей предприятия и стратегии управления, также согласовывать управленческие действия и обосновывать решения по поставленным целям развития между структурными единицами предприятия.

**Ключевые слова:** управление, развитие предприятия, управление развитием предприятия, система управления, инструменты управления.

The structural restructuring of the Ukrainian economy and the strengthening of globalization processes have led to dramatic changes in the system of functioning of domestic enterprises. To date, scientists consider in their works only some aspects of industrial enterprise development management, but do not pay sufficient attention to the creation and substantiation of a holistic management system

for these entities. The presence of different approaches to the interpretation of the concept of "management" indicates its complex nature, which is determined by the diversity of management objects and approaches to the formation of the theory of management. The common core of all interpretations of the term management is the presence of purposeful action on the system to change its behavior. Therefore, management is a deliberate activity characterized by a constant and systematic impact on the activity of the enterprise and its structural units, maintaining a state of dynamic equilibrium in order to ensure consistent work and achieve the final positive result. Developing strategic guidelines for the industrial enterprise development management process is one of the main challenges and challenges of modern management to ensure a high level of profitability in the face of ever-increasing competition. At the heart of the enterprise development management system is a management system that allows a comprehensive approach to the process of interaction of various elements that are involved in management processes. Achieving development goals is a key priority of enterprise development management. There are four types of enterprise development in modern economic science, namely: sustainable development; managed development; organizational development; strategic development. Proper use of management tools significantly helps managers in the development of the enterprise. In order to ensure the development of the enterprise, the subjects, as the driving force for its start-up, should adhere to the goals of the enterprise and management strategy, also coordinate management actions and justify the decisions on the set development goals between the structural units of the enterprise.

**Key words:** management, enterprise development, enterprise development management, management system, management tools.

**Постановка проблеми.** Структурна перебудова української економіки та посилення глобалізаційних процесів привели до кардинальних змін у системі функціонування вітчизняних підприємств. Відчутним стало посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність усіх суб'єктів господарювання.

Реалії сьогодення диктують нові вимоги до управління розвитком промислових підприємств. Нині актуальності набуває нова концепція управління розвитком промислових підприємств, яка є відмінною від класичної і полягає у визнанні та оцінці невизначеності середовища функціонування господарюючих суб'єктів та переході від намагання досягнути стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників та визначенні їх відхилень, дослідженні причин їх виникнення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем сутності управління розвитку промислових підприємств присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, таких як: Н.В. Афанасьєв, С.І. Бай, М.М. Бурмака, В.А. Василенко, Р.В. Венжега, І.С. Грозний, Л.О. Жилінська, Ю.І. Кучмай, Л.О. Лігоненко, В.І. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, А.І. Пушкар, О.В. Раєвнева, О.М. Тридід, А.В. Фоменко А.В.

Нині науковці у своїх працях розглядають лише окремі сторони управління розвитком промислових підприємств, але не приділяють достатньої уваги створенню та обґрунтуванню цілісної системи управління цими суб'єктами господарювання.

Розробки науковців мають узагальнений рекомендаційний характер, а не прикладний, тобто вони не створюють системного уявлення про управління розвитком промислових підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є необхідність побудови адекватної системи управління розвитком підприємств, яка б відповідала потребам сьогодення і не виключала би впливу окремих факторів на її формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є докорінні зміни в усіх її сферах, які впливають на усю систему управління підприємствами. Це є підтвердженням того, що виникає об'єктивна необхідність розглядати її як динамічний процес, тому що її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості, конкурентоспроможності тощо.

Управління слід розглядати з двох позицій: як стан і як процес. У загальному контексті управління розуміють як процес, основною метою якого є забезпечення здатності соціально-економічних систем зберігати й у певних межах змінювати свою якісну та кількісну визначеність.

Термін «управління» вживається стосовно всіх різновидів систем і передбачає зусилля щодо їх цілеспрямованих змін.

Стосовно дослідження сутності дефініції «управління» аналіз літературних джерел показав, що немає єдиного підходу до визначення цієї категорії, тому проаналізуємо деякі основні трактування (табл. 1).

## Трактування поняття «управління»

Джерело	Трактування терміна
В.Г. Алієв	Управління – формування і реалізація впливу, обраних з множини можливостей на основі інформації, що забезпечує бажаний рух (функціонування, поведінку) об'єкта, що приводить до визначеної мети.
Ларін А.А.	Управління – процес формування мети, відшукування і реалізація способів їх дослідження.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф.	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивно працюючу групу.
Архіпова Н.І., Кульба В.В.	Управління – визначення мети і факт (результат) її досягнення за допомогою необхідних та достатніх засобів, способів і впливів.
Рубцов С.В.	Організаційне управління – це процес, спрямований на досягнення цілей організації за допомогою впорядкування перетворень вихідних субстанцій або ресурсів (праці, матеріалів, грошей, інформації тощо) в необхідні результати (вироби, послуги). Як відомо, керівники впливають перш за все на головний елемент організації – людей, координуючи їх діяльність.
Передерієнко Н.І.	«Управління» характеризує здатність підприємства як сукупності соціально-економічної, матеріально-технічної та організаційно-технологічної систем зберігати свою визначеність, підтримуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності підприємства. Діяльність, у даному контексті, означає таке ставлення учасників бізнесу до соціально-економічного середовища господарювання, що передбачає його перетворення і підпорядкування їхнім економічним інтересам.

Наявність різних підходів до трактування поняття «управління» свідчить про його складний характер, що визначається різноманітністю об'єктів управління та підходів до формування самої теорії управління. Спільним ядром усіх тлумачень терміна «управління» є наявність цілеспрямованої дії на систему для зміни її поведінки.

Отже, управління – це цілеспрямована діяльність, яка характеризується постійним та систематичним впливом на діяльність підприємства та його структурні підрозділи, підтримуючи стан динамічної рівноваги задля забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Управління розвитком (керований розвиток) – це процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування, адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки.

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках [12, с. 213]:

– корінна зміна вибраної тенденції розвитку підприємства (напряму вектора розвитку), що

супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розроблення механізму управління кризами.

Основними функціями управління розвитком підприємства є: 1) прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів; 2) організація і коорди-

нування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів; 3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій; 4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, коригування планів, шляхів і засобів їх реалізації. Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, що необхідні для утримання підприємством стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі. У контексті викладеного вище підходу щодо трактування сутності розвитку системи та змістовного наповнення процесу управління ним, об'єктом управління розвитком підприємства слід визнати потенціал підприємства. Суб'єктом управління розвитком виступає переважно керівництво підприємства та його структурних підрозділів.

Класичним варіантом функціонування підприємств є об'єднання двох підсистем – керуючої та керованої. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт управління) – виробничий персонал, обладнання, сировину, технології тощо.

За такого підходу цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану забезпечуватиме перехід від поточного стану підприємства до досконалішого порівняно з попереднім станом, тобто управління розвитком підприємства передбачає переміщення системи з одного стану в інший, з новими якісними характеристиками.

У сучасних умовах більшість вітчизняних промислових підприємств знаходяться в критичному стані, адже криза в політичному та економічному напрямі не йде їм на користь. На промислових підприємствах використовуються застарілі технології та обладнання, відповідно продукція, яку вони випускають, не є конкурентоспроможною і не відповідає світовим стандартам. Розроблення стратегічних орієнтирів процесу управління розвитком промислових підприємства є однією з головних викликів та завдань сучасного менеджменту задля забезпечення високого рівня прибутковості діяльності на тлі постійно зростаючої конкуренції.

Проте в час турбулентності світової економіки цьому питанню потрібно приділяти постійну увагу з метою розроблення заходів з управління розвитком підприємств для підтримання їхнього рівня конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Отже, перейдемо до розгляду поняття «розвиток». Так, В. Василенко стверджує, що розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи і розглядається як незворотна спрямована зміна організації [4, с. 5]. Погоджуємося з думкою А. Касич та М. Вохозка, що «розвиток – це поняття, яке в більш широкому сенсі порівняно з терміном «зростання», описує еволюцію підприємства. Підприємство може розвиватися без будь-якого розвитку, з іншого боку, розвиток може відбуватися, але супроводжується погіршенням показників динаміки (зростання)». В. Ляшенко вважає, що розвиток невід'ємно пов'язаний зі змінами, але найбільшим результатом розвитку є вдосконалення та пропонує розглядати розвиток з позиції трьох складників: «зміна», «зростання», «вдосконалення» [10].

І.С. Грозний під розвитком пропонує розуміти закономірний процес переходу системи з одного стану в інший, який досягається завдяки збалансованості факторів виробництва, що сприяють цьому процесу та визначають ефективність реалізації ресурсних можливостей підприємства відповідно до умов формування зростання й розвитку, продиктованих зовнішнім середовищем [6, с. 53]. Слід сказати, що це визначення більш повно висвітлює сутність розвитку.

Промисловість – це складна, ієрархічно організована, система виробничих одиниць: підприємств, корпорацій, їхніх філій та альянсів та ін. Протягом останніх років розвиток промисловості в Україні відбувався без продуманої державної промислової політики. З 2014 року настав складний період для економіки загалом: швидких і не завжди зрозумілих реформ, спроб і помилок. Механічне використання у макроекономічній політиці різноманітних непослідовних заходів привели до інфляції та різкого спаду виробництва, тобто державою втрачено контроль над економічною діяльністю в країні.

Розвиток промислових підприємств у будь-якій державі залежить від місії та цілей підприємств, асортименту виготовленої продукції, напрямів розподілу прибутків. Саме низка таких обставин ставлять перед суб'єктами управління промислових підприємств завдання, пов'язані з розробленням стратегії розвитку. Вітчизняна промислова галузь здійснює переоснащення виробництва, однак не такими швидкими темпами, як цього вимагає ринок. Однією з перешкод в управлінні розвитком промислових підприємств виступає відсутність адекватних підходів до вирішення питань зі здійснення ефективного управління процесами, що розглядаються.



Необхідно спинитися на обґрунтуванні сутності поняття «управління розвитком», дослідивши погляди різних науковців.

Так, І.М. Дроздов під управлінням розвитком розуміє «частину здійснюваної в ній управлінської діяльності, в якій за допомогою планування, організації, керівництва та контролю процесів розробки та освоєння нововведень забезпечується цілеспрямованість та організованість діяльності персоналу організації з нарощування її виробничого потенціалу, підвищенню рівня його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів діяльності» [7]. М.М. Бурмака та Т.М. Бурмака визначають управління розвитком як «систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на працівників та ресурси підприємства з метою підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства за допомогою необхідних і достатніх способів та засобів впливу» [2]. А.В. Фоменко, Ю.І. Кучмай наголошує, що «управління розвитком – це процес, спрямований на вдосконалення основних видів діяльності: виробничої, фінансової, інвестиційної, що в результаті підвищить конкурентоспроможність підприємства та зумовить довгостроковий успіх компанії на ринку за допомогою впровадження у діяльність необхідних процедур та методів» [13].

Отже, управління розвитком – це поетапний процес, метою якого є підвищення рівня потенціалу підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

У теоретичній площині необхідно також розкрити поняття «розвиток підприємства», що сприятиме практичній імплементації процесу управління з високим рівнем результативності.

Таким чином, згідно з інформацією, зазначеною у таблиці 1, ми бачимо, що в сучасній економічній науці сформувався чотири види розвитку підприємств, а саме: сталий розвиток (характерна для нього якість, стабільність протягом довгострокового періоду); керований розвиток (проявляється під час використання суб'єктами управління інноваційних інструментів та методів); організаційний розвиток (при цьому здійснюється вдосконалення управління в середині підприємства); стратегічний розвиток (реалізується за допомогою стратегії розвитку).

Варто також зазначити, що розвиток як категорія визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток як загальнонаукове поняття характеризується кількома змістовними властивостями, котрі його визначають: спрямованість; швидкість; результат; причинність.

Також виокремлюють дві форми розвитку будь-яких систем, явищ, процесів: прогрес (розвиток від «нижчого» до «вищого») та регрес (розвиток від «вищого» до «нижчого»).

Розвиток буває або екстенсивним, тобто характеризується проявом і збільшенням того, що вже є, чи інтенсивним, тобто супроводжується виникненням якісно нових форм. З іншого боку, розвиток буває або екзогенним, тобто «несправжнім «розвитком, зумовленим тільки ззовні, навколишнім світом, чи ендогенним, тобто «дійсний» розвиток, джерело якого знаходиться всередині об'єкта дослідження. Також відрізняють індивідуальний розвиток, розвиток якої-небудь окремої істоти загального розвитку.

Отже, розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру).

Розвиток підприємства може буди здійснено в різних формах (табл. 3).

Врахування особливостей різних процесів розвитку підприємств дасть можливість побудувати ефективну систему управління, визначити цілі, завдання, пріоритети та ресурси забезпечення й розвитку.

Наступним поняттям, яке необхідно дослідити, є «управління розвитком підприємства». Ключовим у цьому дослідженні є цілі підприємства, які зорієнтовані на розвиток.

Слід окреслити складові, що формують поняття «управління розвитком підприємства». Метою управління розвитком підприємства є створення та забезпечення передумов, за яких нововведення та інновації мали б найбільшу ефективність та капіталізацію. Об'єктом управління розвитком підприємства є процеси нововведень, вдосконалень, інновацій. Часовий простір управління розвитком підприємства визначається короткостроковою, середньостроковою, довгостроковою перспективами.

Пропонуємо таке бачення поняття «управління розвитком підприємства» – це поетапний управлінський процес планування, організації та контролю діяльності підприємства з метою введення та реалізації нововведень а майбутню перспективу.

Зазначимо, що об'єктивність розвитку підприємства як соціально-економічної системи визначається законом і принципами розвитку теорії організації. Суб'єктивність розвитку, у свою чергу, полягає у тому, що він залежить

## Огляд підходів до визначення поняття «розвиток підприємства»

№ п/п	Автор, (рік)	Визначення, джерело	Обмеження у використанні
1	2	3	4
1	Коротков Е.М. (2000)	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи; його здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.	Дане визначення характеризує розвиток тільки як процес.
2	Тридід О.М. (2002)	Модель довгострокових дій підприємства, яку необхідно реалізувати для досягнення поставлених перед ним цілей.	Дане визначення може бути використано тільки зв процесі цілепокладання підприємства.
3	Афанасьєв М.В, Рогожин В.Д., Рудик В.І. (2003)	Досягнення якісного або кількісного приросту корисного результату в порівнянні з попереднім рівнем.	Розвиток безпосередньо пов'язано зі зростанням міри ефективності діяльності підприємства.
4	Пушкар О.І. (2003)	Найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів.	Дане визначення носить абстрактний характер без конкретних рекомендацій щодо взаємодії визначених суб'єктів в процесі розвитку підприємства.
5	Раєвнева О.В. (2006)	Під розвитком підприємства автор розуміє процес формування нової дисипативної структури, вираженої в якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який проявляється в кризовій формі і спрямований на досягнення зміни глобальних цілей підприємства. Це унікальний процес трансформації підприємства, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його функціонування шляхом переведенням його в новий атрактор функціонування.	Досить універсальне та повне визначення розвитку підприємства як відкритої системи у просторі і часі.
6	Погорелов Ю.С. (2006)	Довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища.	Дане визначення можна трактувати з позиції сталого розвитку, що робить його недостатньо чітким
7	Бай С.І. (2009)	Іманентний процес, що спричиняє виникнення патологій, які є руйнівними для підприємства та не означають неодмінного поліпшення її якісних характеристик.	Дане визначення носить абстрактний характер без конкретних рекомендацій і розглянуто автором з песимістичної точки зору і односторонньо.
8	Табачникова Є.В. (2013)	Будь-яка якісна зміна системи.	З даного визначення незрозуміло, що саме мав автор на увазі під якісною зміною системи.

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
9	Гаркуша О.Ю., Смирнов Є.М. (2014)	Трактують з позиції якісних та кількісних змін, що здатні забезпечувати зростання та збалансованість процесів, які відбуваються в організації, пристосовуючись до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.	Дане визначення можна трактувати з позиції якісних та кількісних змін, що робить його недостатньо чітким.
10	Кубіній В.В., Костик Я.М., Мороз В.Р., Муска І.І. (2014)	Триєдиний процес: а) само налагодження, що дозволяє здійснити ті чи інші параметри, суттєві для цілі системи; б) саморозвитку, тобто система самостійно виробляє цілі розвитку та критерії, які визначають ступінь їх досягнення, володіє можливостями змінювати параметри, структуру та інші складові чи ознаки, які дозволяють системі розвиватися; в) самонавчання, коли система накопичує знання та досвід, що дозволяє їй самостійно визначати та формувати критерії, які, наприклад, обумовлюють стратегію чи тактику функціонування системи.	Автори наголошують на само налагодженні та саморозвитку, що суперечить принципам управління підприємством.
11	Лігоненко Л.О. (2015)	Дискретний процес, що відбувається в умовах відсутності чітких норм діяльності підприємства та контролю за їх виконанням, пов'язаний з реалізацією творчого потенціалу персоналу підприємства та орієнтований на досягнення довгострокових інтересів його учасників.	Неоднозначність трактування, а саме: процес є дискретним і в той же час відсутні чіткі норми діяльності та контролю, що унеможливорює якісне управління підприємством.
12	Жилінська Л.О. (2016)	Процес вдосконалення, який не припиняється у часі, має еволюційний та революційний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, задля переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень зростання, завдяки адаптації до факторів внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення максимально ефективного стану підприємства.	Поняття є загальним і адаптованим до сучасних вимог господарювання.
13	Венжега Р.В. (2017)	Сукупність кількісно-якісних змін у системі, що впливає на ускладнення її структури, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, у результаті чого підвищується життєздатність системи, ефективність використання ресурсів, нарощується її потенціал, гнучкість та адаптивність у мінливому середовищі, а також досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.	Поняття є абстрактним.

від можливості людини, її умінь, розумових і фізичних здатностей приймати адекватні рішення, реалізація яких призведе до росту продуктивності праці, насиченню ринку високотехнологічною і якісною продукцією, ство-

рення нових підрозділів виробництва або ж перетворенню старих, ведучих до якісно-кількісного розвитку [3, с. 100].

Основними факторами впливу, які спонукають підприємство до розвитку, є: вплив зовніш-

## Форми розвитку підприємства

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	Стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства
Еволюція	Форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну якісну зміну на основі адаптації підприємства до швидко змінюваних умов середовища
Прогресивний розвиток	Зміна якості системи від нижчого до вищого, процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, поліпшення якості його діяльності
Регресивний розвиток	Зниження якісного рівня, деградація організації, падіння її якісних і кількісних характеристик
Ринковий розвиток	Відображає процес розширення споживачів, клієнтури
Загальнокорпоративний розвиток	Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів
Внутрішньокорпоративний (локальний) розвиток	Зміни, які відбуваються у соціально-економічній, структуро-функціональній та організаційно-функціональній складових
Організаційний розвиток	Відображає процес розвитку сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо
Техніко-технологічний розвиток	Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що зумовлюють підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва
Соціальний розвиток	Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень
Економічний розвиток	Сукупність безперервних змін, які сприяють удосконаленню (погіршенню) методів, способів, форм економічних розрахунків та всієї економічної роботи
Спрямований розвиток	Сукупність змін, що виникають і впливають на соціально-економічну систему підприємства в одному напрямі
Циклічний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, які характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників діяльності підприємства
Спіральний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності підприємства, але і їх переходом на якісно новий рівень
Лінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрям котрих можна апроксимувати у лінійну функцію
Нелінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрям яких не можна апроксимувати у лінійну функцію
Рівномірний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються з однаковою швидкістю або з однаковим прискоренням
Нерівномірний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються зі змінною швидкістю стрибкоподібно чи зі змінним прискоренням
Абсолютний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, котрі можна виміряти у вартісних, натуральних або умовних одиницях, які приводять до абсолютного зростання чи зменшення показників
Відносний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, котрі можна виміряти відносно інших економічних показників, їх зростання або зменшення показників



Прогнозований розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, які може передбачити керівництво підприємства з достатньою ймовірністю
Випадковий розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, котрі не може передбачити керівництво підприємства з достатньою ймовірністю
Екстенсивний розвиток	Прояв із збільшенням того, що вже досягнуто (кількісний розвиток)
Інтенсивний розвиток	Виникнення якісно нових форм (якісний розвиток)
Діловий розвиток	Спрямування ресурсів туди, де вони забезпечуватимуть максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого проміжку часу
Сталий розвиток	Розвиток обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, характеризується збільшенням його потенціалу, попиту та пропозиції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду
Керований розвиток	Виділена у складі підприємства система, в якій об'єднано процеси реструктуризації, реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних і якісних змін у всіх функціональних підрозділах підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного і тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком
Спонтанний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, котрі не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадково
Адаптивний розвиток	Зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру)
Реактивний розвиток	Зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства, спричинені зміною першого рівня аналізу
Випереджаючий розвиток	Зміни соціально-економічної системи підприємства, котрі передують іншим змінам другого рівня аналізу
Елементний розвиток	Зміни, які виникають та відбуваються у межах одного структурного елемента, бізнес-процесу тощо та істотно не впливають на інші характеристики соціально-економічної системи підприємства
Інтегральний розвиток	Сукупність змін, що виникають, відбуваються та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів тощо, впливаючи на аналогічні процеси
Системний розвиток	Зміни, які виникають, відбуваються й впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів тощо та істотно впливають на всі характеристики соціально-економічної системи підприємства
Простий розвиток	Зміни, котрі не забезпечують переходу соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування
Розширений розвиток	Зміни, які забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування
Конвергенційний (адаптивний) розвиток	Включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються
Дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток	Є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку
Синхронізований розвиток	Зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства
Десинхронізований розвиток	Є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства

Систематизовано автором на основі [4; 6; 10; 14]

ніх факторів (інтеграційні процеси на світовому ринку); застарілий стиль та методи управління; накопичення потенціалу розвитку (ресурси та компетенції), тобто необхідність його реалізації; зміна цільових орієнтирів споживачів (покупців) підприємства, що зумовлює потребу в удосконаленні як самого продукту (товару, роботи, послуги), так і системи його збуту (реалізації), усіх складників маркетингового комплексу підприємства; «формування основними конкурентами нових довгострокових конкурентних переваг обумовлює зацікавленість у впровадженні їхнього досвіду, знаходження нових підходів до ведення бізнесу (на засадах реінжинірингу, бенчмаркінгу тощо)» [1].

Сутність управління розвитком підприємства полягає в здійсненні цілеспрямованої, управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Суб'єкт управління – це керівник та співробітники, що очолюють підрозділи. Об'єкт управління – це поєднання всіх елементів виробництва. Управлінська діяльність, яка виникає як наслідок тісної співпраці між суб'єктами та об'єктами, породжує методологію та процес управління, а також визначає рівні управління розвитком підприємства.

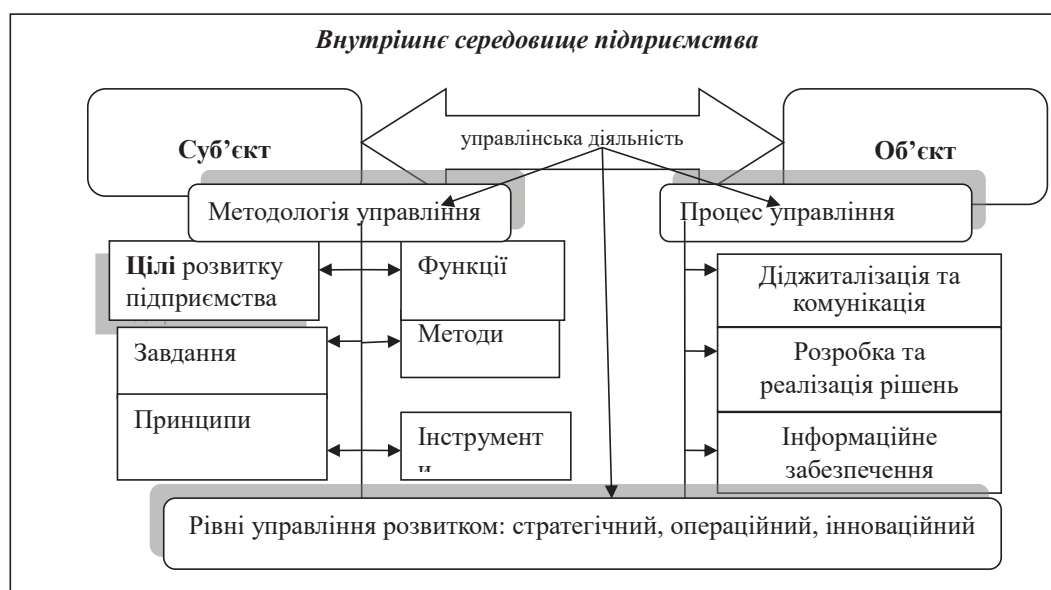
На рис. 1 схематично показано елементи системи управління розвитком підприємства.

В основі системи управління розвитком підприємства лежить система управління, що дає змогу комплексно підходити до процесу взаємодії різних елементів, які приймають участь в управлінських процесах. Ключовим пріоритетом управління розвитком підприємством є досягнення цілей розвитку. Формування цілей –

це вихідний пункт розвитку. А.А. Пилипенко дає таке визначення поняттю: «ціль – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність [10, с. 103]. Важливо поставити реальні цілі, що відповідають концепції діяльності підприємства. Коригування цілей можливе лише за умови впливу зовнішніх факторів, які можуть призводити до ризикових ситуацій (банкрутство, втрати ринків збуту тощо).

Для досягнення цілей підприємства можуть застосовуватися різні методи. Згідно з тлумачним словником економіста за редакцією С.М. Гончарова, «метод – спосіб досягнення мети, цілі, програми, плану завдяки впорядкуванню певним чином діяльності» [4, с. 184]. «Методи управління – це способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей». Тобто управлінська діяльність здійснюється через методи управління. Під час вибору методів управління необхідно звертати увагу на галузеві особливості підприємства. Методи управління мають охоплювати всі процеси управління.

Функція управління – це види діяльності щодо об'єкта, які зумовлюються кооперацією та поділом роботи, що виконується серед управлінського персоналу. Кожна функція складається з послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління. За допомогою функції управління можна здійснювати управлінський вплив. Основними функціями управління розвитком підприємства є: планування, організація та контроль.



**Рис. 1. Система управління розвитком підприємства**

*Джерело: власна розробка автора*

Вправне застосування інструментів управління суттєво допомагає керівникам у забезпеченні розвитку підприємства. Інструменти управління розвитком підприємства – це «засіб, за допомогою якого забезпечується функціонування підприємства і під впливом якого відбуваються зміни у діяльності суб'єктів господарювання».

Аналізуючи наукові здобутки вчених-економістів із питання, що розглядається, виділимо основні інструменти управління, які будуть характерними для промислового підприємства:

- економічні, вони орієнтовані на створення оптимальних умов здійснення розвитку підприємства;

- технологічні – це техніко-технологічне забезпечення процесів здійснення управління розвитком підприємства;

- адміністративно-правові, ці інструменти мають обов'язковий характер, нормативно оформлені і направлені на регламентне та організаційне оформлення системи взаємовідносин у процесі управління розвитком підприємства;

- соціально-психологічні (соціальні: корпоративна культура, норми моралі, етика, правила внутрішнього розпорядку, умови для відпочинку і роботи, охорони праці);

- контролінг, відповідальний за зворотній зв'язок в управлінні;

- мотивація – спонукає працівників підприємства до ефективної роботи;

- інструменти бенчмаркінгу, реінжинірингу, аутсорсингу, грейдингу;

- діджиталізації.

Запропоновані нами інструменти управління розвитком промислових підприємств дозволяють адаптувати процес управління до сучасних умов господарювання.

Погоджуємося з думкою Л.М. Іванова-Швець та А.О. Корсакова, які під принципами управління розуміють основні правила, положення та норми, яким мають слідувати керівники та спеціалісти в процесі управління підприємством [7, с. 45]. Будь-яке підприємство повинно керуватися принципами, що зумовлюють основні аспекти керування та здійснення діяльності.

Отже, на основі опрацьованих джерел основними принципами управління розвитком промислового підприємства є: безперервність (постійний розвиток підприємства); реалізація (поставлені цілі та їх відповідність наявним ресурсам); пріоритетність (дотримання стратегії розвитку); ефективність або результативність (підприємство має бути прибутковим); гнучкість (адаптація до сучасних умов господа-

рування); інноваційність (розвиток інновацій на підприємстві).

Сьогодні основним завданням управління розвитком промислових підприємств є зміна соціальної орієнтації системи управління:

- адаптація до інтегрованого ринкового середовища;

- забезпечення ефективного використання потенціалу підприємств;

- завоювання та утримання конкурентних позицій на ринку;

- усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства;

- розвиток та реалізація соціальних проектів;

- екологічна відповідальність;

- розвиток стратегічного планування (тому що предмет дослідження – промислові підприємства).

Хочемо зупинити увагу на стратегічному плануванні на промислових підприємствах, бо вважаємо його основним інструментом подолання нестабільності під впливом зовнішнього середовища.

Генрі Мінцберг визначає стратегію у вигляді 5 комбінацій, а саме:

- стратегія – план дій (Plan);

- стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників (Ploy);

- стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку (Pattern);

- стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням (Position);

- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути (Perspective).

В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань наголошують, що стратегія – загальний, усебічний план досягнення цілей, а О. Белорус, В. Рогач визначають її як набір принципів і правил для прийняття довгострокових рішень.

Отже, проаналізувавши бачення вчених стосовно поняття «стратегія» можна сказати, що немає загальноприйнятого визначення. Кожне з вище зазначених визначень по своєму важливе і додає якісь свої суттєві елементи.

Формулювання стратегії проводиться менеджерами вищої ланки управління, які повинні мати чітке уявлення про стратегічні напрями діяльності підприємства. Також вони повинні ґрунтовно розглядати програму дій щодо підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. Менеджери в процесі формування стратегії переглядають окремі процедури, розробляють і впроваджують нові. Сам процес формування стратегії – це один з бізнес-процесів підприємства, який

має обов'язково впроваджувати нові технології, нові підходи в управлінні, пошук нових ресурсів.

Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності. Базовою перепороною щодо впровадження стратегії розвитку на будь-якому підприємстві є те, що розвиток приймається далеко не всіма керівниками компанії, що приводить до затримання або непорозуміння у діяльності підприємства.

**Висновки з даного дослідження.** Формування стратегії розвитку промислового підприємства – це важлива робота, від якої залежить майбутнє. Це мистецтво управлінського персоналу, яке в майбутньому надає певних конку-

рентних переваг і забезпечує життєдіяльність підприємства.

Отже, для забезпечення розвитку підприємства суб'єктам, як рушійній силі, що запускає в його у роботу, слід дотримуватися цілей підприємства та стратегії управління, також узгоджувати управлінські дії та обґрунтовувати рішення щодо поставлених цілей розвитку між структурними одиницями підприємства.

Ефективне управління розвитком промислових підприємств є тим ключовим фактором, який веде до реалізації всіх поставлених цілей та успішного функціонування підприємства в майбутньому.

Українська економіка потребує розроблення методології для впровадження управління розвитку промислового підприємства в практичну діяльність підприємств, що буде розглянуто у наступних підрозділах цього дослідження.

#### Список використаних джерел:

1. Бланк І.О., Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / Бланк І.О., Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 344 с.
2. Бурмака М.М. Управління розвитком (підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. / М.М. Бурмака, Т.М. Бурмака. Харків : ХНАДУ, 2011. 204с.
3. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 232. С. 100 –107.
4. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий : монография / В.А. Василенко. Київ : ЦУЛ, 2005. 142 с.
5. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста / [С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір]; за ред. проф. С.М. Гончарова. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
6. Грозний І.С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2012. Вип. 224. Т. XIII. С. 51–57.
7. Дроздов І.Н. Управление развитием организации : Учебное пособие. Владивосток : ПИППККГС, 2001. – 110 с.
8. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Москва: ЕАОИ, 2008. 200 с.
9. Кондратенко Н.О. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком промисловості регіону. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 93–97.
10. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком промисловості регіону. URL: file:///C:/Users/Sanya/Downloads/se\_2016\_2\_15.pdf (дата звернення 11.06.2019)
11. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты : монография / В.И. Ляшенко. Донецк : ДонНТУ, 2006. 668 с.
12. Пилипенко А.А. Менеджмент: підручник / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. Харків : ІНЖЕК, 2005. 457 с.
13. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
14. Фоменко А.В., Кучмай Ю.І. Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі. *Вісник НТУ «ХП»*. 2014. № 65 (1107). С. 184–189.
15. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2017, № 2. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017\\_2\\_298\\_305.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf) (дата звернення 11.06.2019)

#### References:

1. Blank I.O., Lihonenko L.O., Hulciaieva N.M. (2011) Finansove zabezpechennia rozvytku pidpriumstv [Financial support for enterprise development]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)
2. Burmaka M.M. (2011) Upravlinnia rozvytkom (pidpriumstva na prykladі pidpriumstv budivelnoi haluzi) [Management of development (enterprises on the example of enterprises of the construction industry)]. Kharkiv: KhNADU, 2011. 204s. (in Ukrainian)

3. Vasilenko V. A. (2011) Orhanyzatsyonno-tsyklycheskaia y strukturno-funktsyonalnaia modely razvytyia orhanyzatsyy [Organizational-cyclic and structural-functional models of the organization]. *Kultura narodov Prychernomoria*. Vol. 232. pp. 100–107. (in Ukrainian)
4. Vasilenko V.A. (2005) Dyahnostyka ustoichyvoho razvytyia predpriaty: monohrafiya [diagnostics of sustainable development of enterprises]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)
5. Honcharov S.M., Kushnir N. B. (2009) Tlumachnyi slovnyk ekonomista [The economist's explanatory dictionary] K.: Tsentр uchbovoi literatury.
6. Hroznyi I.S. (2012) Analiz pidkhodiv do upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Analysis of approaches to industrial development management]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia ta okhorony navkolyshnoho seredovyshcha*. Vol. 224 (XIII). pp. 51–57.
7. Drozdov Y.N. (2001) Upravlyenye razvytyem orhanyzatsyy [Organization Development Management]. Vladyostok: PYPKKHS.
8. Yvanova-Shvets L. N. (2008) Upravlyenye personalom [Personnel Management]. Moskva: EAOY.
9. Kondratenko N.O. (2016) Teoretychni aspekty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovosti rehionu. *Soczial`naya e`konomika*. Vol. 2. pp. 93–97. (in Ukrainian)
10. Liashenko V.Y. (2006) Rehulyrovanye razvytyia ekonomycheskykh system: teoriya, rezhymy, ynstytuty [Regulation of the development of economic systems: theory, regimes, institutions]. Donetsk: DonNTU. (in Ukrainian)
11. Pylypenko A.A. (2005) Menedzhment [Management]. Kh.: INZhEK. (in Ukrainian)
12. Raievnjeva O.V. (2006) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: VD «INZhEK». (in Ukrainian)
13. Fomenko A.V., Kuchmai Yu.I. (2014) Udoskonalennia upravlinnia rozvytkom pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi [Improvement of development management of enterprises of machine-building industry]. *Visnyk NTU «KhPI»*. Vol. 65 (1107). pp. 184–189. (in Ukrainian)
14. Kasych A., Vochozka M. (2017) Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. Vol 2. Available at: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017\\_2\\_298\\_305.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf) (accessed 11.06.2019) (in Ukrainian)