

**Тематична рубрика: Менеджмент**

УДК 658

**ПОЛІФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПОТЕНЦІЙНА  
ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**MULTIFUNCTIONALITY OF ACTIVITIES AS A POTENTIAL  
TECHNOLOGY FOR THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS**

**Стахурська Світлана Антонівна**

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6996-8907>

**Stakhurska Svitlana**

National University of Food Technologies

У статті досліджується спрямування та багатofункціональність діяльності організацій в процесі їх розвитку. Незаперечна потреба розвитку та практичні здобутки підприємців в цьому напрямку призвели до накопичення певного масиву інформації, який підлягає узагальненню, систематизації, формуванню методичних підходів щодо забезпечення поступальних процесів розвитку. Для організацій є потреба в створенні алгоритмів, які б пов'язували в єдиній системі процес розвитку та поетапне застосування управлінських підходів до нього, зокрема технологій розвитку. Традиційно процес розвитку відбувався із започаткування діяльності і поступово прямував до укрупнення структури бізнесу. Нині цей процес продовжується в напрямку структурно-операційної оптимізації (зокрема йдеться про аутсорсинг комерційно перспективних продуктів ) та різноспрямованої колаборації (галузевої, зі «спорідненими» стейкхолдерами, із залученням «нетипових» стейкхолдерів), що призводить до поліфункціональності діяльності.

**Ключові слова:** розвиток організацій, управління розвитком, технології розвитку організацій, поліфункціональність діяльності, структурно-операційна оптимізація, різноспрямована колаборація, комплексний системний розвиток.

The article examines the direction and multifunctionality of the activities of organizations in the process of their development. The undeniable need for development and the practical achievements of entrepreneurs in this direction led to the accumulation of a certain mass of information, which is subject to generalization, systematization, and the formation of methodological approaches to ensure progressive development processes and their possible differentiation and potential prospects. Development management technologies are considered as a set of methods, methods and tools of management influence on the system and individual subsystems of the organization for the implementation of a certain model of enterprise (organization) development. The systematization of development technologies allows them to be conditionally grouped from the point of view of humanitarian, engineering and empirical approaches. Usually, the use of management technologies allows solving individual problems faced by entrepreneurs on the trajectory of their development. Such technologies are obviously the first project approach, as well as business process reengineering (BPR), total quality management (TQM), knowledge management, evolutionary approaches (the concept of the life cycle of the organization), benchmarking, budgeting, strategic planning, customer segmentation, system customer interaction management, key competencies, process-oriented management, outsourcing, insourcing, scenario planning, balanced scorecard, etc. For organizations, there is a need to create algorithms that would connect the development process and the step-by-step application of management approaches to it, including development technologies, in a single system. Traditionally, the development process took place from the start of activity (business) and gradually progressed to consolidation of the business structure. Currently, this process continues in the direction of structural and operational optimization (in particular, we are talking about the

outsourcing of commercially promising products) and multidirectional collaboration (industry, with "related" stakeholders, with the involvement of "atypical" stakeholders), which leads to multifunctionality of activity.

**Keywords:** development of organizations, management of development, technologies of development of organizations, multifunctionality of activity, structural and operational optimization, multidirectional collaboration, complex system development.

**Постановка проблеми.** Для організацій є потреба в створенні алгоритмів, які б пов'язували в єдиній системі процес розвитку та поетапне застосування управлінських підходів до нього, зокрема технологій розвитку. Традиційно процес розвитку відбувається із започаткування діяльності (бізнесу) і поступово прямує до укрупнення структури бізнесу. Нині цей процес продовжується в напрямку структурно-операційної оптимізації (зокрема йдеться про аутсорсинг комерційно перспективних продуктів ) та різноспрямованої колаборації, що призводить до багатофункціональності діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управлінських технологій розвитку присвячена низка наукових праць, що засвідчує актуальність даного питання. Йдеться про перехід до інноваційної моделі бізнесу: нові технології управління, нетрадиційні стратегії (Р. Р. Августин, І. О. Деміків) [1]. Давлетбаєва Н. вважає запорукою розвитку управлінські інновації як сукупність змін, зокрема акцентується увага на цілеспрямованій зміні системи управління [2]. Пропонується інноваційна технологія стратегічного планування, яка базується на інтерактивному підході, та подальший перехід до технологій інноваційного менеджменту, так званого «Менеджменту 2» (С. Б. Довбня) [3]. О. Кириченко акцентує увагу на використанні технологічного менеджменту з орієнтацією на технологічні інновації [4]. На технологічній складовій управлінського процесу зосереджує увагу і О. В. Лебідь [6]. Ю. Коваленко вважає за необхідне впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення інформатизації процесів

управління [5]. Одночасно з використанням інноваційних управлінських технологій в забезпеченні процесів розвитку Т. С. Скобла, І. С. Рак, Н. А. Телічко вказують на важливість проєктного підходу [7]. І. М. Чмутова, Ж. О. Андрійченко, Ю. С. Довгопола обґрунтовують необхідність переходу від спеціальних управлінських технологій до комплексних: цілеспрямованих, ієрархічно впорядкованих, скоординованих у часі та за ресурсами з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища [8]. **Невирішеними** залишаються питання дослідження тенденцій застосування сукупності різних управлінських технологій в процесі поступального розвитку організацій (підприємств).

**Постановка завдання.** Метою є дослідження можливостей спрямування та багатофункціонального підходу з використання управлінських технологій розвитку в процесі розвитку організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поліфункціональність діяльності як комплексна системна потенційна технологія розвитку організацій може бути стисло представлена на рис. 1. Проаналізуємо сутність даного процесу. На етапі започаткування діяльності (бізнесу) традиційно використовується сукупність управлінських технологій, основним є при цьому проєктний підхід, що передбачає здійснення управління конкретним проєктом з організації бізнесу. Залежно від складності проєкт може бути розподілений на низку субпроєктів, які матимуть управлінську специфіку відповідно до особливостей створення активів. Наступний етап: подальше становлення підприємства – передбачає також використання проєктного підходу з метою поступового розширення активів, нарощення виробничих потужностей та розширення сфери діяльності. Зазвичай підприємство працює на позиціях галузевої та регіональної концентрації. На наступному етапі підприємство переходить до подальшого розвитку, а саме до розширення та диверсифікації сфери діяльності. Найчастіше спочатку відбувається регіональна диверсифікація, а потім і галузева.



**Рис. 1. Спрямування та багатофункціональність діяльності в процесі розвитку організацій**

*Джерело: розроблено автором*

На усіх цих етапах використовується сукупність типових управлінських технологій (гуманітарного, інженерного та емпіричного спрямування), які сприяють стабілізації та розвитку підприємств: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, система управління взаємодією з клієнтами, ключові компетенції, формування місії та візії, управління знаннями, процесно-орієнтоване управління, інсорсинг та аутсорсинг, сценарне планування, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників, самонавчання, коучінг, наукова

організація праці, колективні форми організації праці на основі концепції робочих команд, еволюційні підходи (зокрема концепція життєвого циклу організації), системний аналіз, всебічний менеджмент на основі якості (TQM), система освіти за стандартом MBA, застосування типових організаційних і функціональних схем, бенчмаркінг, добір персоналу з досвідом аналогічної діяльності, досвід вирішення конкретних ситуацій (кейсів), професійна сертифікація (за стандартами проєктного менеджменту, за стандартами інвестиційного аналізу), з часом можливий реінжиніринг бізнес-процесів, тощо.

В процесі розвитку відбувається укрупнення структури бізнесу, що вимагає комплексного системного розвитку. Найбільш характерними є технології інсорсингу, проєктні технології, регіональна та галузева диверсифікація (в суміжних та непов'язаних галузях). Зазвичай це супроводжується організаційно-структурними змінами. Вектором змін в сучасному світі є молекулярна структура бізнес-простору, старі корпорації розпадаються, замість них з'являються динамічні "молекули": накопичення людей і організацій, що забезпечують господарську діяльність. Структурне укрупнення та розширення видів діяльності, зокрема операційної, ускладнює процеси ефективного управління і з часом такі організації вдаються до структурно-операційної оптимізації: відмова від неперспективних напрямів діяльності, створення дочірніх підприємств, відокремлення частки бізнесу в окремі самостійно господарюючі суб'єкти. Найбільш перспективним є аутсорсинг (франчайзинг) комерційно перспективних напрямків операційної діяльності (продуктів) з попереднім їх розробленням як нематеріального активу.

Наступним етапом (або одночасно із структурно-операційною оптимізацією) підприємство активізує різноспрямовану колаборацію. Це можуть бути інтеграція, міжмережева взаємодія, конвергенція різних сфер діяльності. Галузева колаборація – практично це взаємодія і співробітництво в конкурентному середовищі: зазвичай це спільне лобювання галузевих

інтересів, а нині ще й підтримка загальногалузевого бізнесу шляхом сприяння релокації бізнесу. Іншим напрямком колаборації є співробітництво зі «спорідненими» стейкхолдерами. Це є реалізація моделі організації, що ґрунтується на концепції зацікавлених груп (стейкхолдерів), відповідно до якої організації повинні враховувати різні інтереси партнерів: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. При цьому окрім використання критеріїв соціально-економічної ефективності робота організації оцінюється ще за такими напрямками, як політика поєднання власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу й суспільства в цілому.

Ще одним напрямком співробітництва є колаборація із залученням нових «нетипових» стейкхолдерів. Це нові види конвергенції представників різних галузей, співробітництво яких раніше не було очевидним (виробництво продукції, сфери інновацій, енергетики, сфери комунікації, інформаційні технології, сфера туризму, мистецтва тощо). Така колаборація викликана необхідністю врахування нових тенденцій: ексабайтової економіки, економіки добробуту, вуглецево-нейтральної економіки, економіки замкнутого циклу, економіки біоросту, економіки вражень.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі викладеного вище можна зробити наступні висновки:

1. Потреби розвитку та наявні практичні досягнення потребують узагальнення, систематизації та формування методичних підходів щодо забезпечення поступальних процесів розвитку та їх можливої диференціації і потенційних перспектив.

2. Застосування управлінських технологій дозволяє не лише спрямовувати процеси розвитку, але й вирішувати окремі проблеми, що постають перед підприємцями на цій траєкторії. Такими технологіями є найперше проектний підхід, а також реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), всебічний менеджмент на основі якості (TQM), менеджмент знань,

еволюційні підходи (концепція життєвого циклу організації), бенчмаркінг, бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, система управління взаємодією з клієнтами, ключові компетенції, процесно-орієнтоване управління, аутсорсинг, інсорсинг, сценарне планування, збалансована система показників тощо.

3. Для організацій (підприємств) є потреба в створенні алгоритмів, які б пов'язували в єдиній системі процес розвитку та поетапне застосування управлінських підходів до нього, зокрема вибір технологій розвитку.

4. Процес розвитку відбувається із започаткування діяльності (бізнесу) і поступово прямує до укрупнення структури бізнесу. Цей процес вимагає структурно-операційної оптимізації (зокрема йдеться про розроблення нематеріальних активів та подальший аутсорсинг комерційно перспективних продуктів ) та різноспрямованої колаборації (галузевої, зі «спорідненими» стейкхолдерами, із залученням «нетипових» стейкхолдерів), що призводить до поліфункціональності діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.14. URL: <http://surl.li/tztwu>
2. Давлетбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 48-54. URL: <http://surl.li/tztsu>
3. Довбня С. Б. Управлінські технології інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2012. № 1. С. 88-95. URL: <http://surl.li/tzstz>



4. Кириченко О. С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 107-115. URL: <http://surl.li/tztdw>
5. Коваленко Ю. О. Управлінські інструменти та технології розвитку регіонального інформаційного менеджменту. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. № 17. С. 89-96. URL: <http://surl.li/tztjw>
6. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства. *Академічний огляд*. 2012. № 2 (37). С. 128-134. URL: <http://surl.li/tztoy>
7. Скобла Т. С., Рак І. С., Телічко Н. А. Інноваційні управлінські технології та проектний підхід в забезпеченні ефективного розвитку підприємства. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: зб. мат-лів I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса. 1 листопада 2023 р.)*. Одеса, ОДАУ. 2023. С. 84-86. URL: <http://surl.li/tzucj>
8. Чмутова І. М., Андрійченко Ж. О., Довгопола Ю. С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами. *Економіка і суспільство*. № 11. 2017. С. 322-329. URL: <http://surl.li/tzszp>

#### References:

1. Avhustyn R.R., Demikiv I.O. (2020) Upravlinski innovatsii yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Management innovations as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomika*. Retrieved from <http://surl.li/tztwu> [in Ukrainian].
2. Davlietbaieva N. (2015) Uprovadzhennia upravlinskykh innovatsii na pidpryiemstvakh kharchovoi promyslovosti yak zaporuka pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti [Implementation of management innovations at food industry enterprises as a guarantee of increasing their competitiveness]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Retrieved from <http://surl.li/tztsu> [in Ukrainian].

3. Dovbnia S.B. (2012) Upravlinski tekhnologii innovatsiinoho rozvytku pidpriumstva [Management technologies of innovative development of the enterprise]. *Ekonomichni visnyk NHU*. Retrieved from <http://surl.li/tzstz> [in Ukrainian].
4. Kyrychenko O.S. Suchasni aspekty ta tekhnologii upravlinnia rozvytkom pidpriumstv [Modern aspects and technologies of managing the development of enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. Retrieved from <http://surl.li/tztdw> [in Ukrainian].
5. Kovalenko Yu.O. (2018) Upravlinski instrumenty ta tekhnologii rozvytku rehionalnogo informatsiinoho menedzhmentu [Management tools and technologies for the development of regional information management]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. Retrieved from <http://surl.li/tztjw> [in Ukrainian].
6. Lebid O.V. (2012) Rol tekhnologii upravlinnia u rozvytku pidpriumstva [The role of management technologies in enterprise development]. *Akademichniy ohliad*. Retrieved from <http://surl.li/tztoy> [in Ukrainian].
7. Skobla T.S., Rak I.S., Telichko N.A. (2023) Innovatsiini upravlinski tekhnologii ta proektnyi pidkhid v zabezpechenni efektyvnoho rozvytku pidpriumstva [Innovative management technologies and project approach in ensuring effective development of the enterprise]. *Braslavski chytannia. Ekonomika XXI stolittia: natsionalnyi ta hlobalnyi vymiry: zb. mat-liv I Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Retrieved from <http://surl.li/tzucj> [in Ukrainian].
8. Chmutova I.M., Andriichenko Zh.O., Dovhopola Yu.S. (2017) Evoliutsiia ta suchasni tendentsii rozvytku tekhnologii upravlinnia finansovo-ekonomichnymy protsesamy [Evolution and modern trends in the development of technologies for managing financial and economic processes]. *Ekonomika i suspilstvo*. Retrieved from <http://surl.li/tzszp> [in Ukrainian].