УДК 658.5(477)

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-17>

Пожарова О.В.

кандидат юридичних наук,
доцент кафедри трудового права та права соціального забезпечення
Національний університет «Одеська юридична академія»

Пожаров Ю.В.

адвокат
Рада адвокатів Одеської області

Корнілова О.В.

аспірант кафедри трудового права та права соціального забезпечення
Національний університет «Одеська юридична академія»

Pozharova Oksana

Candidate of Law,
Associate Professor of Labor Law and Social Security Law
National University «Odessa Law Academy»

Pozharov Yuryj

Lawyer
Odessa Oblast Bar Council

Kornilova Olesia

Postgraduate Student of the Department of Labor Law and Social Security Law
National University «Odessa Law Academy»

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Пожарова О.В., Пожаров Ю.В., Корнілова О.В. Особливості процесу управління на підприємстві.

У статті розглянуто процес управління за результатами та управління за ситуацією, надано характеристику з виявленням спільного та відмінностей при їх застосуванні. Здійснено аналіз понять «управління» та «менеджмент». Установлено проблеми управління всередині підприємства та запропоновано об'єкти, які потребують удосконалення в питаннях змісту основних етапів процесу управління на підприємстві, тобто у сферах планування, реалізації планів, контролю. Звернуто увагу на ключові результати, через які прогнозується успіх управління за ситуацією, серед яких можливо виділити: творчий та індивідуальний підхід до планування; готовність використання найбільш суттєвих зовнішніх і внутрішніх чинників стану підприємства; володіння ефективними стилями управління і взаємовпливу, а також методами і технікою управління; творче вдосконалення роботи. Детально досліджено основні чинники, які створюють загальні основи діяльності підприємства, та надано пропозиції щодо вдосконалення процесу управління на вітчизняних підприємствах, ураховуючи зарубіжний досвід.

Ключові слова: управління за результатом, управління за ситуацією, підприємство, планування, сфера реалізації планів, контроль, принципи управління.

Пожарова О.В., Пожаров Ю.В., Корнілова О.В. Особенности процесса управления на предприятии.

В статье рассмотрен процесс управления по результату и управления по ситуации. Дана характеристика с установлением общих и отличительных черт при их применении. Осуществлен анализ понятий «управление» и «менеджмент». Установлены проблемы управления внутри предприятия и даны предложения по усовершенствованию основных этапов процесса управления предприятием, а именно в сферах планирования, реализации планов и контроля. Обращено внимание на ключевые результаты, через которые прогнозируется успех управления по ситуации. Среди них необходимо выделить: творческий и индивидуальный подход к планированию, готовность использования внутренних и внешних факторов влияния на положение предприятия, владение эффективными стилями, методами, техникой управления, творческое усовершенствование работы. Детально исследованы факторы, которые создают общие основы деятельности предприятия, и даны предложения по усовершенствованию процесса управления на отечественных предприятиях, используя зарубежный опыт.

Ключевые слова: управление по результату, управление по ситуации, предприятие, планирование, сфера реализации планов, контроль, принципы управления.

Pozharova Oksana, Pozharov Yuryj, Kornilova Olesia. Features of the management process at the enterprise. The article discusses the process of management by result and management by situation. A characteristic is given with the establishment of common and distinctive features in their application. The analysis of the concepts of «management». The problems of management within the enterprise are identified and proposals are made for improving the main stages of the enterprise management process, namely: in the field of planning, in the implementation of the plan and in the field of control. In the field of planning, it is necessary: to reduce the rigidity of plans, to reduce the schematic of plans, to strengthen the concreteness, to approach the practice; considering several strategic options; forecasting various factors of the situation; increased focus on key goals; communicating common goals to each employee; creating a stimulating atmosphere. In the sphere of implementation of the plans, it is necessary to: increase attention to the issues of people management; effective use of powers; taking into account the physical and social status of the leader. In the area of control it is necessary: discussion of the achieved results; improvement of the priming system; increase in management efficiency. Attention is drawn to the key results through which the success of the situation management is predicted. Among them are: a creative and individual approach to planning, drawing up a calendar of the use of time, the willingness to use internal and external factors of influence on the position of the enterprise, possession of effective styles, methods, management techniques, creative improvement of work. The definition of an enterprise is proposed. An enterprise is an independent entity that is engaged in economic activities, has the rights of a legal entity, carries out production, research, commercial activities with the aim of making a profit. The factors that create the general foundations of the enterprise's activity are studied in detail: the general nature of the commercial activity of the enterprise, the general economic condition of the enterprise, the interconnected groups of the enterprise. Proposals are given for improving the management process at domestic enterprises, using foreign experience.

Key words: management by result, management by situation, enterprise, planning, sphere of realization of plans, control, principles of management.

Постановка проблеми. У сучасних соціально-економічних умовах управління підприємством в Україні стає все складнішим, тому останнім часом усе більша увага приділяється особливостям розвитку менеджменту, від якого залежать економічні показники, тобто ефективність будь-якого підприємства.

Економічна сфера діяльності підприємства була найважливішою в частині досягнення необхідних результатів, але зараз практика передових компаній свідчить про необхідність розвитку ефективного менеджменту на кожному підприємстві, враховуючи особливості економічних відносин, що формуються в умовах глобалізованого ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні проблеми управління підприємствами досліджуються у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників: П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортон, Р. Моклера, Г. Кунца, С.О. Донелла, В. Василенко, Н. Євдокимової [1], А. Колосова. Чимало навчальних та наукових праць присвячено окремим видам управління підприємством: економічному, ситуаційному та ін. На жаль, багато підприємств в Україні знаходяться у важкому фінансово-економічному становищі і націлені лише на виживання, у таких умовах вони не в змозі вирішувати завдання підвищення добробуту своїх працівників, тому вивчення проблемних питань та особливостей управління підприємствами залишається досить актуальним.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є з'ясування особливостей процесу управління на вітчизняних підприємствах та виявлення проблемних питань, які потребують удосконалення на основних етапах процесу управління, враховуючи зарубіжний досвід.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багато вчених вважають, що для розуміння всіх процесів, які відбуваються всередині підприємства та у зовнішньому середовищі його функціонування, необхідно використовувати не тільки досягнення економічної

науки. А. Колосов звернув увагу, що протягом останніх кількох десятиріч років найсуттєвіше змінився весь спектр наук, що вивчають діяльність підприємств [2, с. 6]. Зрозуміло, що поняття «управління» є одним із ключових, але сьогодні більше застосовується термін «менеджмент», який утворився від англійського дієслова to manage (керувати), котре, своєю чергою, походить від кореня латинського слова manus (рука). За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом поняття «управління», але останнє значно ширше [3, с. 6–7].

Управління (або менеджмент) – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

За словами Анрі Файоля, «управляти – це прогнозувати і планувати, організовувати, командувати, координувати і контролювати». А. Файоль одним із перших запропонував найбільш обґрунтований погляд на склад функцій управління. Новий погляд на діяльність підприємства і керівництво ним формується через розроблення понять функцій управління, їх складу та взаємодії. Управління (менеджмент) пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності [4].

Н.Б. Кирилова вважає, що менеджмент був там, де працювали люди. Дійсно, унаслідок науко-технічної революції відбувається концентрація наукового і виробничого потенціалу, у світовій економіці помітну роль стали грати галузі, які безпосередньо задовольняють потреби людей, галузі, що базуються на прогресивних технологіях, а також виробництво все більше орієнтується на спеціалізовані запити споживачів, тобто на великі зі смістю ринки, що призвело до утворення великої кількості малих і середніх підприємств, до ускладнення системи зв'язків між організаціями, до високої значимості таких критеріїв бізнесу, як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

Основними принципами управління в новій парадигмі виступають лояльність до працюючих, відповідальність як обов'язкова умова успішного менеджменту, комунікації, що пронизують форму по горизонталі і вертикалі, атмосфера на підприємстві, яка допомагає розкриттю здібностей працюючих, установлення пайової участі кожного працюючого в загальних результатах, своєчасна реакція на зміни в навколишньому середовищі, методи роботи з людьми, що забезпечують їх задоволеність роботою, етика бізнесу – чесність і довіра до людей, опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, витрати, сервіс, нововведення, контроль ресурсів, персонал.

На зміну попереднім (старим) системам управління повинні прийти нові, наприклад стратегічне управління, згідно з яким підприємства повинні виявити свої сильні сторони й ефективно їх використати. У питаннях змісту основних етапів процесу управління вже є відповідний значний зарубіжний досвід, на якому слід зосередити увагу під час удосконалення систем управління.

Термін «управління» у буквальному розумінні означає діяльність із керівництва чогось. Саме керівники здійснюють управління через планування, реалізацію планів та контроль діяльності конкретного підприємства. Основні елементи управління є постійними і повинні постійно доповнюватися, оновлюватися виходячи з вимог сьогодення і майбутнього. Головне завдання керівника – досягнення результатів. Виникає питання: як повинен діяти керівник для забезпечення ефективного результату, яке й є одним з основних напрямів розвитку управлінської думки за кордоном, навколо якого ведуться дискусії?

Зарубіжний досвід дає змогу виділити об'єкти для вдосконалення в питаннях змісту основних етапів процесу управління, тобто у сферах планування, реалізації планів, контролю. Так, для отримання бажаних результатів у сфері планування необхідно: зменшення жорсткості і схематичності планів, посилення їх конкретності і наближення до практики; одночасний розгляд декількох стратегічних варіантів, а також прогнозування різних діючих факторів ситуації; посилення уваги до ключових основних, визначальних результатів і цілей, які сприяють комерційній діяльності; перехід від мислення категоріями витрат виробництва до мислення, яке йде від результату; доведення запланованих завдань і цілей до кожного працівника на всіх організаційних рівнях підприємства; доведення планування до рівня затрат робочого часу і створення стимулюючої атмосфери, яка сприяла б управлінню собою.

Окрім цього, у сфері реалізації планів: посилення уваги до питань управління людьми і контролю над зовнішнім середовищем; ефективне використання даних (наявних) повноважень, відмова від мислення типу «це мене не стосується» в конкретних ситуаціях управління; урахування морального, фізичного та соціального стану керівника і піклування про нього як основного чинника ефективності підприємства у цілому.

Також у сфері контролю: перетворення контролю з формальної констатації на багатосторонні процеси, обговорення досягнутих результатів, які призводять до практичних заходів із прийняття рішень на основі одержаних оцінок; удосконалення системи преміювання, пристосування її до конкретних результатів; під-

вищення вимог і рівня цілей; підвищення ефективності управління.

Слід погодитися з думкою Н. Юрик, яка вважає, що спрямованість на досягнення нових результатів є загальним знаменником усіх об'єктів розвитку, та на підставі того, що критерій результату займає центральне місце, систему управління, основою якої є отриманий результат, можна назвати управлінням за результатами [5, с. 53]. Але в управлінні за результатами саме поняття «результат» є широким і багатостороннім. Також ми можемо управління за результатами визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних результатів підприємства та результатів підтримки, в якому визначаються в різних інтервалах часу намагання організації та її членів; наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми, оточенням; результати оцінюються для прийняття рішень, які забезпечують проведення подальших заходів.

Наголос на результат є суттєвим і має як принципове, так і функціональне значення у змісті управління за результатами. Під час управління за результатами можливості підприємства використовуються так, щоб плани діяльності включали в себе і відштовхувалися від стратегічного рівня до планів індивідуального використання мислення усіх його членів, тому високо цінуються виконання плану (оперативне управління) і контроль як рівноправні етапи процесу управління поряд із плануванням та творчий підхід, який є обов'язковим у виконанні планів. Узагалі діяльність кожного підприємства спрямована на отримання відповідного результату, наприклад прибутку (доходу), що впливає з його визначення. Підприємство – це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність із метою одержання відповідного доходу.

Що стосується управління за ситуацією, то основним завданням також є отримання хороших функціональних результатів, а саме запланованих чи випадкових. Однак управління за ситуацією займає значну частину всього виробничого часу, оскільки за своїм характером воно є щоденним.

Серед ключових результатів, через які прогнозується успіх управління за ситуацією, можна виділити: творчий і індивідуальний підхід до планування; складання календаря використання часу для виконання завдань управління з погляду досягнення результатів; готовність використання найбільш суттєвих зовнішніх і внутрішніх чинників стану підприємства; володіння ефективними стилями управління і взаємовпливу, а також методами і технікою управління; творче вдосконалення роботи.

Суттєві чинники ситуації є необхідними елементами планування і практики, тому що саме вони надають роботі індивідуальний характер. Однак вплив чинників ситуації з погляду результату може бути як позитивним, так і негативним. Вони можуть бути за своїм характером загальними, що впливають на діяльність усього підприємства, або проявляються в роботі тільки окремих керівників.

Якщо розглядати основні чинники, які створюють загальні основи діяльності підприємства, то слід виділити такі: загальний характер комерційної діяльності,

який виступає загальним чинником ситуації, що надає специфічний відтінок практичній діяльності (залежно від того, якою діяльністю займається дане підприємство) – промислове підприємство, сільськогосподарське, підприємство будівельної індустрії, транспорту та ін.; загальний економічний стан, який приймають до уваги на етапі планування діяльності. Якщо керівництво реагує на зміни кон'юнктури на різних її етапах, то це веде до змін ресурсів і стану на ринку кожного окремого підприємства (негативні впливи кон'юнктурного циклу можна звести до мінімуму, а також використати з вигодою); взаємопов'язані групи підприємства, тобто використання груп для поліпшення результатів діяльності з проведенням відповідних заходів із боку керівництва. Якщо вважати, що у своїй виробничій діяльності підприємство є частиною суспільства як єдиної системи, то підприємство можливо розглядати як відкриту систему, в якій особи, групи, що входять у нього із властивими їм цілями, інтересами й які залежать від даного підприємства, називаються взаємопов'язаними групами підприємства. Такими групами є власники, персонал (керівники, спеціалісти, службовці, робітники), фінансисти, клієнти, суспільство, постачальники. Взаємопов'язані групи роблять свій внесок у підприємство й отримують за це компенсацію у різній формі. До числа пов'язаних груп відносять конкурентів, які також впливають на діяльність підприємства та її результати. Однак основним завданням управління за ситуацією на підприємстві є перенесення коригувальних дій у напрямі розвитку підприємства та розподілу ресурсів. Сьогодні успіх діяльності підприємства визначається не лише прибутками, а й наявністю резервів, ступенем готовності його до потенційних загроз, криз та їх прояву, ступенем профілактичних заходів та ефективністю використаних методів управління.

Слід підтримати Л. Задорожну, яка вважає, що головною проблемою управління всередині підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності. Вона запропонувала модель ситуаційного лідерства,

або ситуаційного керівництва співробітниками, де було виділено дві універсальні характеристики, за якими може оцінюватися кожна ситуація управління: рівень мотивації та рівень компетентності виконавця. Окрім цього, звернула увагу на те, що базовою потребою сучасного ситуаційного управління і головним чинником його ефективності є професіоналізм, який визначає підготовку фахівців, що здатні передбачати, своєчасно виявляти та успішно вирішувати нагальні проблеми розвитку підприємства [6, с. 37].

Дійсно, володіння мистецтвом управління за ситуацією вимагає того, що керівники повинні володіти здатністю аналізувати і приймати до уваги зовнішні і внутрішні ситуаційні чинники. Постійно долаючи господарські негаразди, керівники вітчизняних підприємств змушені застосовувати управління за ситуацією. Однак необхідно володіти різними стилями керівництва і впливу, щоб використати їх згідно з вимогами ситуації, яка склалася, тому даний процес вимагає наполегливості і творчого підходу.

Безперечно, головною особливістю управління підприємствами є те, що, з одного боку, воно передбачає дотримання об'єктивних економічних законів, принципів, прогресивних технологій управління, а з іншого – включення в управлінський процес конкретних форм, прикладів зі сфери успішного вирішення підприємницьких завдань, досвіду роботи найкращих управлінців (менеджерів).

Із метою адаптації вітчизняних підприємств до сучасних економічних відносин необхідно використовувати нові системи управління, що забезпечить економічну, організаційну, технічну можливість розв'язання виникаючих проблем.

Висновки. Враховуючи вищевикладене, зазначимо, що підґрунтям для ефективного управління підприємством мають бути не лише систематизовані теоретичні узагальнення про найкращі зразки, прийоми, методи та засоби успішної управлінської діяльності, розвинуті вміння ефективно використовувати теоретичні знання, а й уміння діяти в ситуаціях, для яких наука управління ще не виробила ефективних рекомендацій.

Список використаних джерел:

1. Євдокимова Н.М. Економічне управління підприємством : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
2. Колосов А.М. Економічне управління підприємством : навчальний посібник. Старобільськ : ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2015. 352 с.
3. Кравченко В.О. Менеджмент : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.
4. Fayol Henri. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
5. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. 89 с.
6. Задорожна Л.М. Ситуаційний менеджмент в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 3(42). С. 35–38. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2017/42_2017/07.pdf (дата звернення: 02.02.2021).

References:

1. Evdokimova N.M. (2011) Economic management of the enterprise. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Kolosov A.M. (2015) Economic management of the enterprise. Starobilsk: «Lugan. Nat. Taras Shevchenko University». (in Ukrainian)
3. Kravchenko V.O. (2013) Management. Odessa: Atlant. (in Ukrainian)
4. Fayol Henri (1917) Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat.
5. Yurik N.E. (2015) Self-management. Ternopil: TNTU named after Ivan Pulyuy. (in Ukrainian)
6. Zadorozhna L.M. (2017) Situational management in the system of strategic and tactical management of the enterprise. Research and production magazine. «Business Navigator», vol. 42, no. 3. pp. 35–38. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2017/42_2017/07.pdf (accessed 02 February 2021).