

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.78)

УДК 005.93:658.5.

С. М. Лутковська,

к. пед. н., доцент,

проректор з науково-педагогічної роботи, євроінтеграції та міжнародної діяльності,

Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: 0000-0002-8350-5519

О. П. Цицкун,

асистент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії,

Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: 0000-0002-5733-0719

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

S. Lutkovska

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Vice-rector for scientific and pedagogical work,
European integration and international activities, Vinnytsia National Agrarian University*

O. Tsytskun

*Assistant of the Department of administrative management and alternative energy sources,
Vinnytsia National Agrarian University*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті представлено необхідність застосування різних методів, принципів, класичних підходів та антикризових заходів для ефективної діяльності підприємства та конкурентних переваг бізнесу. Розглянуто науково-теоретичні основи та теоретико-методологічні засади ефективності методів управління підприємством; охарактеризовано роль, сутність та значення економічних методів управління в господарській діяльності підприємств та визначено особливості адміністративних методів управління підприємством. Розглянуто суть економічних методів, що полягає в тому, щоб, використовуючи економічні стимули, активізувати діяльність кожного працівника в потрібному напрямку і в той же час сприяти нарощуванню економічного потенціалу підприємства в цілому. Представлено наукові підходи до оцінки ефективності та дослідження спрямованості антикризового управління, так як управління та інші види діяльності вимагають конкретизованої оцінки для ведення бізнесу. Але сам процес підвищення ефективності підприємства не можна обмежувати тільки науковими підходами, тому повинно бути врахування факторів, які впливають на сам процес, насамперед це удосконалення виробничої структури управління, раціональний розподіл повноважень між персоналом та налагодження комунікації. При дотриманні наукових підходів, методів, функцій та контролю з боку керівництва підприємство буде працювати правильно і ефективно. Тому можна впевнено стверджувати, що управління важливе при будь якому виді діяльності. Ефективне управління позитивно впливає як на ресурси підприємства, його прибуток від виробництва, співробітників, так і конкурентів. Описано діагностику проблем управління в кризових умовах та створення відповідних передумов для їх подолання з метою забезпечення

відновлення та ефективної життєдіяльності підприємства. Антикризове управління розглянуто як функцію, яка забезпечить мінімізацію потенційних втрат і допоможе встановити контроль над ситуацією. Представлено систему заходів, яка дасть змогу з мінімальним збитком вийти з кризи і при цьому отримати ситуації максимальну користь.

The article presents the need to apply different methods, principles, classical approaches and anti-crisis measures for the effective operation of the enterprise and the competitive advantages of the business. Scientific-theoretical bases and theoretical-methodological bases of efficiency of methods of management of the enterprise are considered; the role, essence and value of economic methods of management in economic activity of the enterprises are characterized and features of administrative methods of management of the enterprise are defined. The essence of economic methods is considered, which is to, using economic incentives, to intensify the activities of each employee in the right direction and at the same time to increase the economic potential of the enterprise as a whole. Scientific approaches to assessing the effectiveness and research of the direction of crisis management are presented, as management and other activities require a specific assessment for doing business. But the process of improving the efficiency of the enterprise can not be limited to scientific approaches, so it must take into account the factors that affect the process itself, first of all it is to improve the production structure of management, rational distribution of powers between staff and communication. With adherence to scientific approaches, methods, functions and control by management, the company will work properly and efficiently. Therefore, it is safe to say that management is important in any activity. Effective management has a positive effect on the resources of the enterprise, its profits from production, employees and competitors. The diagnostics of management problems in crisis conditions and creation of appropriate preconditions for their overcoming for the purpose of maintenance of restoration and effective vital activity of the enterprise are described. Crisis management is seen as a function that will minimize potential losses and help establish control over the situation. A system of measures is presented, which will allow to get out of the crisis with minimal damage and at the same time get the maximum benefit from the situation.

Ключові слова: управління підприємством; антикризове управління; методи управління; ринкова економіка; санація.

Key words: enterprise management; crisis management; management methods; market economy; sanitation.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення внаслідок впливу політико-економічної кризи в країні та накопичених протягом попередніх років невирішених проблем спостерігається значне зниження обсягів виробництва та експорту високотехнологічної продукції на стратегічно важливих для економіки держави підприємствах. Сучасні вимоги підйому виробництва обумовлюють пріоритетність розвитку промислових підприємств. Тому питання поєднання процесів підвищення рівня розвитку з прискоренням виведення підприємства з кризи є надзвичайно актуальним та потребує детального вивчення.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Питанням розвитку та ефективного управління підприємством присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців досліджують багато науковців. Серед вітчизняних учених, які зробили найбільш значний внесок у розробку цієї проблеми або окремих її аспектів – О.І. Амошу, І.В. Алексеєва, Б.М. Андрушківа, А.Е. Воронкову, І.С. Грозного, М.М. Іванова, М.О. Кизима, О.М. Тридіда. Найбільш значущі зарубіжні роботи у сфері розвитку підприємств належать Ст. Біру, П. Друкеру, Д. Нортону, М. Портеру, Д. Стігліцу. Дослідження антикризових заходів як однієї з форм ефективного управління підприємством висвітлено працях Тарасова Г.О., Фатхутдинова Р.А., Федірко О.А., Кивачук В.С., Глушук Н.В., Драган Т.М., Макарук Д.Г., Потапов С.В.

Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад та ефективності застосування управлінських методів на підприємстві та визначення напрямів їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи теоретико-методологічні принципи управління підприємством, передусім варто говорити про створення стійкої системи управління, орієнтованої не тільки на максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, але і на безупинне підвищення і підтримку конкурентних переваг бізнесу.

Недосконалість управління підприємствами, невідповідність його вимогам ринкової економіки та різке зниження потенціалу управління викликають необхідність пошуку нових методів, які б дозволяли здійснювати ефективне управління бізнес-процесами.

На практиці управління, як правило, застосовують різні методи та їх поєднання. Тому методи управління дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі. Доцільно визначити основні методи, що сприяли б досягненню конкурентних переваг.

Передусім варто говорити про створення стійкої системи управління, орієнтованої не тільки на максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, але і на безупинне підвищення і підтримку конкурентних переваг бізнесу. Сутність досягнення конкурентної переваги, за Дж. Деєм і Р. Венслі, – це здатність перетворити перевагу в навичках і ресурсах на позиційні переваги, що, у свою чергу, позитивно позначаються на бізнес-результатах [3].

Недосконалість управління підприємствами, невідповідність його вимогам ринкової економіки та різке зниження потенціалу управління викликають необхідність пошуку нових методів управління, які б дозволяли здійснювати ефективне управління бізнес-процесами.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Звідси витікає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії.

Таким чином, ця характеристика показує мотиви, які визначають поведінку людей і на які орієнтована відповідна група методів. Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Загальні принципи управління підприємством такі [13]:

– управління підприємством здійснюється у відповідності зі статутом на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу;

– найняття (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи;

– рішення по соціально-економічним питанням, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів;

– вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна [13].

Методи являють собою важливий елемент процесу управління. Наявність прогресивних методів управління та вміле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів управління виділяють три групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні.

Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний, який підлягає обов'язковому виконанню.

Соціальні методи ґрунтуються на невикористанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.).

Таким чином, впливом на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без повсякденного і безпосереднього втручання зверху.

До складу економічних методів управління належать організаційно-виробниче планування, метод комплексних цільових програм, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів господарської діяльності.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів, як економічних, організаційно-розпорядчих так і соціальних методів.

У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності [10].

Залежно від окремих характерних ознак за спрямованістю та змістом методів в науці є різні класифікації і формулювання поняття «методи управління». Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. Також можна навести кілька визначень з інших джерел:

- «методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом» [6, с. 62];

- «методи управління – це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації» [7, с. 196].

Ще одним з визначень методів управління є наступне: «способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей» [8, с. 91].

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні

інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Методи управління виступають інструментарієм професійної роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей. Той чи інший метод управління буде досить ефективним і дозволить досягти цілей управління тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва.

Для досягнення мети недостатньо того, щоб метод просто відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

До групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень відносяться 4 підгрупи [11]:

1. Методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання).

2. Методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»).

3. Методи вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв).

4. Методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт) [11].

Існує достатня кількість класифікацій методів управління, але найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив.

За цією ознакою виділяють такі методи управління:

1. Група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях):

- організаційно-правові (адміністративні);
- економічні (базові в даній групі);
- соціально-психологічні.

2. Група методів, спрямованих на організацію в цілому:

- мережеві методи (повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку і послідовності управлінських робіт);
- балансові методи (розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і витрат, активу та пасиву, економії і збитків).

3. Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

- ситуаційного аналізу;
- системного аналізу;
- відтворювального аналізу;

4) структурно-функціонального аналізу [9, с. 11].

Порівняння найбільш популярних методів, з другої групи, представлено в таблиці 1.2 [11].

Таблиця 1.
Порівняльна характеристика методів управління

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Тип організаційної структури, для якої в найбільшій мірі прийнятні дані методи	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригадна

Наведені в таблиці 1 характеристики методів управління є укрупненими, що відображають переважання, або пріоритет, конкретної ознаки по конкретній групі методів. Новизна наведеної таблиці полягає в системності підходу до проблеми. У практиці управління, як правило, застосовують різні методи і їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

Одним із головних елементів процесу формування конкурентних переваг в умовах нестабільності є антикризові заходи підприємства. Дослідження антикризових заходів на підприємствах має істотне значення для організації та управління процесом формування конкурентних переваг в умовах нестабільності.

Виділяють такі підходи до дослідження спрямованості антикризового управління:

1. Психологічний підхід, який досліджує вплив окремих індивідів на виникнення і подолання кризової ситуації.

2. Соціально-політичний підхід, з позиції якого причини кризи лежать у сфері культури і корпоративної ідеології підприємства, тобто виникає розбіжність в уявленнях про цілі суб'єкта господарювання і засоби їх досягнення.

3. Структурно-технологічний підхід, в якому причинами кризи виступає відсутність гнучких технологій, неможливість адаптуватися до змін.

4. Комплексний підхід, особливістю якого є інтеграція вище перелічених підходів і визнання неоднозначності результату, залежного від суб'єктивних і об'єктивних аспектів кризового управління.

У науковій літературі антикризове управління трактується по-різному. Деякі тлумачення звужують сенс цього поняття до того моменту, коли кризова ситуація (санація) вже настала [1-2].

При такому тлумаченні поняття не враховується стратегічна складова управління, що дає можливість підготуватися до настання кризи. Інші [1-2] формулювання представляють антикризове управління як систему управління підприємством, спрямовану на запобігання або усунення несприятливих явищ. Таке трактування недостатньо враховує профілактичний характер цього процесу, на якому наполягають західні науковці.

Варто зазначити, що антикризове управління відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення або ліквідації. Необхідно зазначити, що оскільки підприємство – відкрита система, доцільно стверджувати не тільки про виробничі відносини, але й про ті, які формуються в результаті взаємодії суб'єкта господарювання з оточенням. Такий підхід [5], полягає у формуванні системи антикризового управління превентивного характеру із забезпеченням зворотним зв'язком на всіх його стадіях для мінімізації можливості виникнення (посиллення) кризових явищ через неадекватне управління процесами подолання кризи. Антикризове управління [4], як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану і створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності, недопущення виникнення ситуації банкрутства.

Висновки. На практиці в управлінні підприємством, як правило, застосовують різні методи і їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній взаємодії.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Звідси витікає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям дії їх.

Список використаної літератури.

1. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.

2. Кивачук В.С., Волчик Т.В., Глушук Н.В., Драган Т.М., Сенокосова О.В., Макарук Д.Г., Потапов С.В. Санація підприємства в умовах кризи : монографія / под общ. ред. В.С. Кивачука. Брест : Издательство Брестского государственного технического университета. 2005. 254 с.

3. Попков Ю.С., Ашимов А.А. Боровский Ю.В., Дубовский С.В. Система параметрического регулирования механизмов рыночной экономики с изменяющимися целями. Динамика неоднородных систем. Труды Института системного анализа РАН. Выпуск. 9. М. : URSS. 2005. С. 156-167.

4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М. : Инфра-М. 2000. 312 с.

5. Федірко О.А. Стратегічний аспект формування конкурентних переваг національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку. Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. К. : КНЕУ. 2004. Випуск. 15. С. 61-66.

6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело. 1998. 800 с.

7. Управление организацией: Энциклопедический словарь / под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. Москва: ИНФРА-М. 2001.

8. Поршнев А. Г., З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. Управление организацией: ученик 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2002. 669 с.

9. Кузнецов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент: навчально-методичний посібник. Херсон : Гринь Д. С., 2012. 80 с.

10. Колпаков В. Методи управління: навч. посібник. Київ, 2007. 158 с.

11. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.
12. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Наукові горизонти. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.
13. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 345-347.

References.

1. Tarasova, H.O. (2015), "Metody upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 5, pp. 167-170.
2. Kivachuk, V.S. Volchik, T.V. Glushhuk, N.V. Dragan, T.M. Senokosova, O.V. Makaruk, D.G. and Potapov, S.V. (2005), *Sanaciya predpriyatiya v usloviyax krizisa : monografiya / pod obshh. red. V.S. Kivachuka*, Brest : Izdatel'stvo Brestskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta. 254 p. (in Ukrainian).
3. Popkov, Yu.S., Ashimov, A.A. Borovskij, Yu.V. and Dubovskij, S.V. (2005), *Sistema parametricheskogo regulirovaniya mexanizmov rynochnoj e'konomiki s izmenyayushhimisya celyami. Dinamika neodnorodnykh sistem. Trudy Instituta sistemnogo analiza RAN*, vol. 9, M. : URSS., pp. 156-167.
4. Fatxutdinov, R.A. (2000), *Konkurentosposobnost': e'konomika, strategiya, upravlenie*, M. : Infra-M. 312 p.
5. Fedirko, O.A. (2004) "Stratehichnyi aspekt formuvannya konkurentnykh perevah natsionalnoi ekonomiky na osnovi innovatsiinoi modeli rozvytku", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy : nauk. zb. K. : KNEU*, vol. 15., pp. 61-66.
6. Meskon, M. Aljbert, M. and Khedoury, F. (1998), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management], Moskva: Delo, 800 p.
7. *Upravlenye orghanyzatsiy: Entsiklopedicheskiy slovar / pod red. A. Gh. Porshneva, A. Ja. Kybanova, V. N. Ghunyina*, Moskva: YNFRA-M, 2001.
8. Porshnev, A. Gh. Rumjanceva, Z. P. and Salomatyn, N. A. (2002), *Upravlenye orghanyzatsiy* [Organization management], uchenyik, 2-e yzd., pererab. y dop. Moskva: YNFRA-M, 669 p.
9. Kuznjecov, E. A. (2012), *Vstup do specialnosti menedzhment: navchaljno-metodychnyj posibnyk* [Introduction to the specialty of management: a textbook.], Kherson, Ghrynj, D. S., 80 p.
10. Kolpakov, V. (2007), *Metody upravlinnja: navch. posibnyk* [Management methods: a textbook], Kyjiv, 158 p.
11. Rudinsjka, O. V. and Lensjka, N. I. (2016) "Suchasna struktura ta efektyvnistj metodiv menedzhmentu", *Rynkova ekonomika: suchasna teorija i praktyka upravlinnja*, no. 15, vol. 2 (33), pp. 105-122.
12. Zhuravsjska, A. R. (2013) "Teoretychni zasady antykrizovogo upravlinnja siljskogohospodarsjkymy pidprijemstvamy", *Naukovi ghoryzonty*, no. 1-2(2), pp. 227-235.
13. Kyrpychenko, K.S. (2011) "Analiz osnovnykh pryntsypiv i metodiv upravlinnja pidpriyemstvom", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 36, pp. 345-347.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2020 р.