

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ЕТАПИ ЕВОЛЮЦІЇ,
ЧИННИКИ І СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ

Л. А. Швайка, О. Я. Онещак

Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна

Досліджено основні етапи формування теорії управління підприємствами; фактори змін в управлінській діяльності, спричинені ростом конкуренції, фінансово-економічними кризами, розвитком інформаційних технологій. Встановлено, що вибір управлінської моделі залежить від багатьох чинників — масштабів виробництва, спеціалізації, кооперування, витрат на управління, кваліфікації управлінських кадрів тощо. Визначено їхню ієрархію, в якій найвищі рівні посідають масштаби виробництва, рівень спеціалізації і кооперування, кваліфікація управлінських кадрів. Розглянуто основні підходи до управління, в яких велику роль відіграє модель управління змінами.

***Ключові слова:** управління, менеджмент, принципи наукового управління, моделі управління, етапи управління, чинники, сучасні підходи до управління, ієрархія чинників.*

Постановка проблеми. Як свідчить практика здійснення підприємницької діяльності в Україні та багатьох зарубіжних країнах, чинна теорія організацій, сформована на дотриманні принципів наукового управління, потребує кардинальних змін і вдосконалення. Традиційне управління, як вид діяльності керування людьми, втратило свою значущість з огляду на: широке застосування ІТ, демократизацію життя, посилення міжнародного характеру управління, зростання конкуренції та глобалізації. Необхідні зміни в теорії управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Як свідчить світова теорія і практика управління, в останні 30–40 років спостерігається втрата інтересу до розвитку і вдосконалення теорії організацій, а також простежуються суперечності в підходах до поглибленого дослідження цієї проблеми. Це призвело до зменшення кількості публікацій із цієї тематики, які здебільшого мають ознайомчий, навчальний характер. Українські науковці та практики дедалі частіше використовують терміни «ділове адміністрування», «управління змінами», «управління бізнес-процесами», «управління проектами», «управління розвитком», «управління знаннями», «управління фінансами», «антикризове управління» та ін. [5, 8, 10, 13, 6, 2, 12, 15].

Зрештою, всі вони мають різну сутність і характеризують якийсь один або сукупність елементів управління — знання, людський ресурс, науково-технічний розвиток, організацію виробництва, загальні зміни в організації та ін.

Зміна завдань управління на сучасному етапі пов'язана з бурхливим розвитком інформаційних технологій, перерозподілом соціальних пріоритетів, активізацією

демократичних процесів. Сьогодні особливо актуальним є вивчення побічних явищ виробничо-господарської діяльності, забруднення довкілля, нестійкість економічної кон'юнктури, інфляція, монополістичні обмеження ринку, маніпуляції поведінкою споживачів тощо. Динамічність змін умов діяльності підприємств є досить складною і відбувається дуже швидко. Підприємства не завжди можуть оперативного переорієнтувати і відповідно відреагувати на ці зміни. Звична виробнича і маркетингова орієнтованість змінилася незвичними технологіями, появою несподіваних конкурентів, новими запитами споживачів.

Зарубіжний успішний досвід не завжди забезпечує успіх, бо це минула реакція на зміни того часу, яка не враховує вимог сьогодення. З цього огляду потрібно шукати власний шлях, враховуючи традиції, менталітет і особливості організацій.

Мета статті — охарактеризувати сучасні погляди на управління підприємством, сформулювати критерії вибору оптимальної моделі управління підприємством залежно від особливостей підприємницької діяльності та її організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток теорії менеджменту призвів до деякого хаосу в середовищі науковців і практиків, які спершу ототожнювали його з управлінням, а згодом стали глибше вникати в сутність цих двох категорій, акцентуючи свою увагу на їхніх відмінностях.

На думку американських учених, менеджмент — це самостійна галузь знань, філософська думка, яка поєднує в собі науку, досвід, винахідливість, мистецтво [8, с. 11]. Менеджмент — результат еволюції теорії управління, яка у ХХ ст. пережила декілька етапів і ввійшла в історію як теорія наукового управління. Ф. У. Тейлор у 1911 році в праці «Принципи наукового управління» спробував перенести ідеї інженерних наук на управління, довівши, що управління працею робітника на кожному робочому місці зводиться до планування, спостереження та вдосконалення [8].

Французький учений Г. Файол (1916) сформулював 14 принципів управління, якими започаткував науку адміністрування, зорієнтовану на побудову формальних організаційних структур і систем [11, с. 25]. У 30-ті роки ХХ ст. М. Паркер започаткував школу людських відносин в управлінні, яка в подальшому сформувалася в теорію організацій як соціальних систем [8, с. 12]. Так виник науковий підхід до управління, який називають традиційним, класичним.

50–60-ті роки ХХ ст. характеризуються широким застосуванням математики і комп'ютерів в управлінській діяльності, що уможливило кількісне оцінювання управлінських рішень, сприяло розвитку кібернетики і теорії систем. Подальший розвиток теорії управління пов'язаний із поглибленим вивченням теорії систем, згідно з якою організація — це відкрита система, яка постійно пристосовується до зовнішнього середовища, а зміни у внутрішньому середовищі — реакція на зміни в ньому. Так сформувався ситуаційний підхід в управлінні.

Для 80-х років характерною ознакою було відкриття організаційної культури, як потужного інструмента управління, який добре зарекомендував себе в японських корпораціях.

Кардинальні зміни, які відбулись у 90-ті роки ХХ ст., спричинили появу адаптивного підходу до управління. Перехід багатьох економік світу до ринкових від-

носин, поява приватної власності, високий рівень залежності від зовнішнього середовища зумовили структурну перебудову всієї управлінської системи, а управління організаціями полягало в їхній адаптації, пристосуванні до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Зростання конкуренції, періодичні фінансово-економічні кризи спричинили підвищені вимоги до керівників підприємств та їх структурних підрозділів. У 90-ті роки ХХ ст. в український бізнес прийшло багато високоосвічених фахівців із різних сфер і галузей виробництва. Вони мали амбіції, плани і велике бажання працювати, однак не мали управлінського досвіду. Частина з них його набувала самотійно в управлінні підприємницькою діяльністю. Деякі продовжували навчання і підвищували кваліфікацію в школах менеджменту, бізнесу, підприємництва, здобуваючи теоретичні знання, які впроваджували у свій бізнес. Інші — управляли інтуїтивно, орієнтуючись на ситуації в зовнішньому середовищі. Втім, усі вважали доцільним залучати до роботи в управлінні зовнішніх консультантів. Залучення висококваліфікованих фахівців консалтингових фірм до управління дало змогу швидко і точно визначати хиби в роботі та розробляти заходи з їх ліквідації та запобігання. Ці фірми пропонували послуги із запровадження управлінських інформаційних систем, удосконалення фінансового обліку і контролю, здійснення аудиту та визначення економічного стану підприємств, надання юридичних та інших консультацій. Вони рекомендували моделі управління бізнесом, зорієнтовані на отримання прибутку, зміцнення підприємницького успіху, досягнення конкретного результату тощо. Так появилася «управління за цілями», «управління за результатами», «управління, що спрямоване на успіх», в основі яких лежить власна модель управління підприємницькою діяльністю та максимізація прибутку.

Вибір ефективної моделі управління підприємствами залежить від багатьох чинників: масштабів виробництва, рівня спеціалізації і кооперування, інформаційних систем, кваліфікації управлінських кадрів, наявності виробничої інфраструктури та ін. У результаті їх аналізу, суті та способів впливу розроблено модель їх ієрархії, яка визначила важливість впливу на управлінський процес. Найвищі рівні в ієрархії чинників посідають масштаби виробництва, рівень спеціалізації і кооперування, а також кваліфікація управлінських кадрів.

Оптимальною вважається така модель управління, яка забезпечує мінімальні витрати на управлінську діяльність, оперативне ухвалення управлінських рішень для максимального задоволення потреб споживачів (замовників) і ефективного використання наявних ресурсів із врахуванням ситуації у зовнішньому середовищі. На сьогодні перед підприємницькими структурами стоїть завдання максимального задоволення потреб споживачів у товарах і послугах високої якості і лише після цього — забезпечення прибутковості діяльності.

Сьогодні спостерігається тенденція до застосування найрізноманітніших організаційних форм управління вітчизняними підприємницькими структурами, які розробляє кожне підприємство самотійно з врахуванням масштабів, спеціалізації, можливостей кооперування та інших особливостей виробництва. Деякі з них орієнтуються на досвід минулих років у сфері управління, інші запроваджують нові

моделі управління, запозичені в інших країнах, а ще інші створюють свої гібридні схеми управління. Усі вони дають певний результат на практиці, однак не є науково обґрунтованими, що здебільшого призводить до зростання адміністративно-управлінських витрат, дублювання управлінських функцій, безвідповідальності за допущені помилки в роботі та ін. Зокрема, перехід на систему безскладського виробництва, без конкуренції з боку постачальників сировини і матеріалів, сприяв зниженню витрат і водночас спричинив збільшення простоїв устаткування, порушення термінів виконання окремих замовлень.

Сьогоднішня ситуація в українській економіці спонукає підприємницькі структури до пошуку сучасних механізмів управління, поведінки на ринку, взаємовідносин із партнерами і споживачами. З кожним роком конкуренція на ринку товарів і послуг посилюється, стає багатогранною [13, с. 44]. Нові підприємства рідко «грають» за старими правилами, а створюють свої моделі управління бізнесом. Сучасні технології змінюють природу конкуренції [13, с. 46]. Господарська практика висуває високі вимоги до виробників. Рушійною силою будь-якої підприємницької діяльності є споживачі (замовники, клієнти), які самі визначають те, що їм купувати, коли і скільки готові заплатити за товар. У них завжди є вибір і їхні очікування значно зросли [13, с. 39]. Усе це зумовлює потребу в подальшому розвитку теорій організації, які останні 30 років переживають глибоку кризу. На сьогодні відомо багато підходів до управління організацією: функціональний, системний, ситуативний, адаптивний, процесний, організаційного розвитку в різних модифікаціях. На практиці найчастіше застосовують функціональний, системний та процесний підходи.

Функціональний підхід до управління організацією полягає в тому, що її діяльність розглядають як сукупність функцій, які потрібно реалізувати для досягнення цілей. Натомість управління розглядають як процес впливу на функціональні одиниці, сформовані за принципом виконання відповідних функцій.

Автор однієї з перших теорій управління Г. Файол поділив операції підприємства на шість груп: технічні (виробництво, переробка); торговельні (купівля, продаж, обмін); фінансові (пошук капіталів та управління ними); операції безпеки (захист товарів і працівників); операції обліку (баланс, статистика, витрати); адміністративні (планування, організація, керування, координація, контроль [11, с. 25]. Його послідовники дещо змінили цю класифікацію, однак продовжували розглядати підприємство як просте поєднання абсолютно незалежних функцій, нехтуючи зв'язками між ними.

За системного підходу до управління організацією є відкрита система, з характерними для неї взаємопов'язаними елементами: входом, виходом, процесом, зв'язками з внутрішнім та навколишнім середовищем, обмеженнями.

Застосувавши теорію системи до управління підприємствами, керівники змогли побачити організацію як єдність нерозривно пов'язаних її частин, які тісно переплітаються із зовнішнім середовищем. Якщо не буде одного із елементів системи або він функціонуватиме неправильно, то і вся система буде давати збій. Оскільки відкриті системи не є самозабезпечуючими, вони змушені пристосовуватися (адаптуватися) до зовнішніх змін, до певного набору ситуацій, які великою мірою впливають на організацію в конкретний період часу. Так сформувався ситуа-

тивний підхід до управління, який часто розглядають як модифікацію системного, зорієнтованого значною мірою на зміни ситуацій у внутрішньому середовищі організації. Змінними елементами внутрішнього середовища є цілі, завдання, технології, персонал, які разом становлять соціотехнологічні підсистеми. Зміна однієї з них впливає на всі решта.

Популярним підходом є управління за цілями МВО (management by objectives). Він об'єднує функції планування, контролю та мотивації. Основну увагу у цьому підході приділяють спробам керівників передбачити майбутнє й управлінськими рішеннями вплинути на нього. Філософія управління при цьому зорієнтована на результати кожного працівника та організації загалом.

П. Друкер, який першим оприлюднив концепцію МВО, вважав, що керівники усіх ланок підприємства повинні мати чітко означені цілі та завдання, які забезпечать реалізацію цілей керівника вищої ланки. Завдяки цьому підходові можна оцінити керівників за результатами, а не за особистісними характеристиками [8, с. 295].

Процесний підхід передбачає дослідження організації як системи взаємопов'язаних процесів, зорієнтованих на реалізацію місії та цілей. Теоретично цей підхід був обґрунтований давно, однак на практиці його застосовують порівняно недавно. Це зумовлено високими темпами розвитку і змінами у зовнішньому середовищі, що потребують оперативності, гнучкості, мобільності в ухваленні управлінських рішень. Окрім того, зростають вимоги до якості товарів і послуг, що активізувало менеджмент якості. Завдяки процесному підходові можна змінити систему управління організації з вертикальної на горизонтальну, розглядаючи процеси як об'єкти управління. Ключовими елементами процесного підходу до управління є: процеси, ресурси, власник та межі процесу. Досвід застосування цього підходу до управління показав, що його ефективність полягає у підвищенні якості взаємодії підрозділів підприємства та зменшенні часу на виконання процесів. Окрім того, оптимізуються витрати і забезпечується висока якість товарів (послуг). Однак його застосування є ефективним лише на великих підприємствах. Висока вартість інформаційного забезпечення знижує сферу його використання.

Нові реалії життя вимагають гнучкого реагування на постійні зміни у зовнішньому середовищі, регулювання виробничо-господарської діяльності, удосконалення та кардинального переосмислення управління підприємством. Зміни на підприємствах стали постійними і всепроними, що зумовило потребу в управлінні ними. У наукових дослідженнях дедалі частіше висвітлюють методи та організацію управління змінами [5]. Управління змінами стратегічного характеру пов'язують із запровадженням методик швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінгом процесу, перепроєктуванням, інжинірингом та реінжинірингом процесу [5, с. 179]. Світова і вітчизняна практика господарювання показують, що управління змінами — досить складне завдання. На шляху його реалізації завжди є опір з боку працівників підприємства, органів державного управління, конкурентів та ін. Нехтування чинниками опору призводить до неефективного впровадження змін. Це потрібно враховувати у виборі системи управління, процедур ухвалення рішень. Важливо враховувати основні чинники, які впливають на ефективність управлін-

ської діяльності. Йдеться, насамперед, про масштаби виробництва, рівень спеціалізації та кооперування, кваліфікацію управлінських кадрів.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна простежити основні етапи розвитку теорії управління, сучасні підходи до його вдосконалення, чинники ефективності управлінської діяльності, докладне вивчення яких потребує подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995.
2. Букович У., Уильямс У. Управление знаниями. Руководство к действию. Москва : Инфра, 2002.
3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепція, методи : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2003.
4. Кизим Н.А. Адаптивные модели в системах принятия решений : моногр. / Под. ред. Т. С. Клебановой. Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2007.
5. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2016.
6. Мазур І. І., Шапиро В. Д. Управление проектами. Москва : Высшая школа, 2001.
7. Мізюк Б. М. Елементи теорії управління. Львів : Коопосвіта ЛКА, 1998.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1999.
9. Мильнер Б. З. Теория организаций. Москва : Инфра-М, 2001.
10. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : моногр. Харків : ВД «ИНЖЕК», 2006.
11. Ру Д., Сульє Д. Управління. Київ : Основи, 1995.
12. Сокирник І. Управління знаннями в контексті стратегічних змін в організації. Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2006. №1. С. 43–50.
13. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1997.
14. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : підруч. Львів : Укр. акад. друк., 2008.
15. Штангрет А. М. Формування економіки знань в Україні: характеристика, оцінка та моделювання : моногр. Львів : УАД, 2011.

REFERENCES

1. Andrushkiv, B. M. & Kuzmin, O. Ye. (1995). *Osnovy menedzhmentu*. Lviv: Svit (in Ukrainian).
2. Bukovich, U. & Uil'jams, U. (2002). *Upravlenie znanijami. Rukovodstvo k dejstviju*. Moskva: Infra (in Russian).
3. Illiashenko, S. M. (2003). *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom: problemy, kontseptsiia, metody*. Sumy: Universytetska knyha (in Ukrainian).
4. Kizim, N.A. (2007). *Adaptivnye modeli v sistemah prinjatia reshenij*. T. S. Klebanova (Ed.). Har'kov: ID «INZhEK» (in Russian).
5. Kosach, I. A., Ladonko, L. S. & Kalinko, I.V. (2016). *Dilove administruvannia: menedzhment orhanizatsii ta upravlinnia zminamy*. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo (in Ukrainian).

6. Mazur, I. I. & Shapiro, V. D. (2001). Upravlenie proektami. Moskva: Vysshaja shkola (in Russian).
7. Miziuk, B. M. (1998). Elementy teorii upravlinnia. Lviv: Kooposvita LKA (in Ukrainian).
8. Meskon, M., Al'bert, M. & Hedouri, F. (1990). Osnovy menedzhmenta. Moskva: Delo (in Russian).
9. Mil'ner, B. Z. (2001). Teorija organizacij. Moskva: Infra-M (in Russian).
10. Raievnjeva, O. V. (2006). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli. Kharkiv: VD «INZhEK» (in Ukrainian).
11. Ru, D. & Sulie, D. Upravlinnia (1995). Kyiv: Osnovy (in Ukrainian).
12. Sokyrynyk, I. (2006). Upravlinnia znanniamy v konteksti stratehichnykh zmin v orhanizatsii. Visnyk Kyiv. nats. torh.-ekon. un-tu, 2006, 1, 43–50 (on Ukrainian).
13. Hammer, M. & Champi, Dzh. (1997). Reinzhiniring korporacii: Manifest revoljucii v biznese. SPb: Izd-vo S.-Peterburgskogo un-ta (in Russian).
14. Shtanhret, A. M. (2008). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom. Lviv: Ukr. akad. Druk (in Ukrainian).
15. Shtanhret, A. M. (2011). Formuvannia ekonomiky znan v Ukraini: kharakterystyka, otsinka ta modeliuvannia. Lviv: UAD (in Ukrainian).

ENTERPRISE MANAGEMENT: STAGES OF EVOLUTION, FACTORS AND MODERN APPROACHES TO IMPROVING

L. A. Shvaika, O. Ya. Oneshchak

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
kafekonomika.uad@gmail.com*

The basic stages of formation of the enterprise management theory, factors of changes in the management activity caused by the increasing competition, financial and economic crises, the development of information technology have been studied. It has been established that the selection of the management model depends on many factors — the production scale, specialization, cooperation, management cost, training of management personnel and so on. Their hierarchy has been determined, in which the production scale, the level of specialization and cooperation, the qualification of management personnel occupy the highest levels. The basic approaches to management have been reviewed, where an important role is played by the model of changes management.

Keywords: *governance, management, principles of scientific management, management models, stages of management, factors, modern approaches to management, hierarchy of factors.*

Стаття надійшла до редакції 21.04.2017.

Received 21.04.2017.