

УДК 330.341.4

**СУЧАСНІ ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ, НАЦІЛЕНИМИ НА РОЗВИТОК**

**Леконцева Ольга Володимирівна**, аспірант кафедри Менеджменту та підприємництва на морському транспорті, Азовський морський інститут, м. Маріуполь, e-mail: lekonceva.olga@mail.ru, тел: +380504761766

**Lekontseva Olga**, Post-graduate Student of the Department of Management and business on a sea transport, AZOV MARITIME INSTITUTE, Mariupol, e-mail: lekonceva.olga@mail.ru, tel: +380504761766

***O. Lekontseva. Modern ways of operation of business aimed at development.***

*In article it is noticed that consequences of financial and economic crisis in the country demand much of qualification and experience of heads of the enterprises in the conditions of infringement of market interrelations and the competitive environment. Therefore, consideration of essence of concept of management by development of the enterprise, its effective activity, methods, principles and approaches to management of it, is object of research. Level of a theoretical and practical readiness of this problem cannot be sufficient because of presence of specific factors which form operating conditions of the enterprises of Ukraine. Definition of concept of effective functioning of system from a position of the system approach is resulted. Management methods by effective functioning of the enterprises, in the conditions of increasing unpredictability, novelty and complexity of environment which can be used in Ukraine are resulted. The list of management methods which are checked up by practice is added and act as a basis for achievement of high indicators of activity of the enterprises in the history of economy. Principles on which are presented management methods which guarantee achievement of high indicators of activity are realised. Models of management of the in the lead countries of the world which enterprises take the first positions in the international markets are presented. It is placed emphasis that without application of analytical models or their graphic displays is heavy to make the well-founded quantitative decision for operation of business. Use of models allows to prepare exact enough quantitative decision at the known initial data, and in the conditions of uncertainty to find area of admissible decisions and to avoid gross blunders at operation of business. In article also it is noticed that considering forecasts of the changes expected in sphere manufacture and management, world practice has developed corresponding approaches to management. The accent is made that modern concepts of strategic management is methodical base of creation and development of competitive productive and economic systems of base level - the companies, firms, the enterprises. The essence of management is formulated by effective functioning of the enterprise*

***Леконцева О. В. Сучасні засоби управління підприємствами, націленими на розвиток.***

*В статті зауважується, що наслідки фінансово-економічної кризи в країні висувають високі вимоги до кваліфікації і досвіду керівників підприємств в умовах порушення ринкових взаємозв'язків та конкурентного середовища. Тому, розгляд сутності поняття управління розвитком підприємства, його ефективною діяльністю, методів, принципів та підходів до управління ним, є об'єктом дослідження. Рівень теоретичної та практичної розробленості цієї проблеми не може бути достатній з причини наявності специфічних чинників, що формують умови функціонування підприємств України. Наведено визначення поняття ефективного функціонування системи з позиції системного підходу. Приведені методи управління ефективним функціонуванням підприємств, в умовах зростаючої непередбачуваності, новизни і складності навколишнього середовища, які можуть бути використані в Україні. Доповнено список методів управління, котрі перевірені практикою й виступають основою для досягнення високих показників діяльності підприємств в історії економіки. Представлено принципи, за якими реалізуються методи управління, що гарантують досягнення високих показників діяльності. Представлені моделі управління провідних країн світу, підприємства яких займають лідируючі позиції на міжнародних ринках. Наголошено, що без застосування аналітичних моделей чи їхніх графічних відображень важко прийняти обґрунтоване кількісне рішення для управління підприємством. Використання ж моделей дозволяє підготувати при відомих вихідних даних досить точне кількісне рішення, а в умовах невизначеності знаходити галузь припустимих рішень і уникнути грубих помилок при управлінні підприємством. В статті також зауважується, що з огляду на прогнози змін, очікуваних у сфері виробництва і управління, світова практика виробила відповідні підходи до управлінні і наведено їх. Наголошено, що сучасні концепції стратегічного управління є методичною базою створення і*

розвитку конкурентоздатних виробничо-економічних систем базового рівня – компаній, фірм, підприємств. Сформульовано сутність управління ефективним функціонуванням підприємства.

**Леконцева О. В. Современные способы управления предприятием, нацеленным на развитие.**

*В статье отмечается, что следствия финансово-экономического кризиса в стране предъявляют высокие требования к квалификации и опыту руководителей предприятий в условиях нарушения рыночных взаимосвязей и конкурентной среды. Поэтому, рассмотрение сущности понятия управления развитием предприятия, его эффективной деятельностью, методов, принципов и подходов к управлению им, является объектом исследования. Уровень теоретической и практической разработанности этой проблемы не может быть достаточным по причине наличия специфических факторов, которые формируют условия функционирования предприятий Украины. Приведено определение понятия эффективного функционирования системы с позиции системного подхода. Приведены методы управления эффективным функционированием предприятий, в условиях возрастающей непредсказуемости, новизны и сложности окружающей среды, которые могут быть использованы в Украине. Дополнен список методов управления, которые проверены практикой и выступают основой для достижения высоких показателей деятельности предприятий в истории экономики. Представлены принципы, по которым реализуются методы управления, которые гарантируют достижение высоких показателей деятельности. Представлены модели управления лидирующих стран мира, предприятия которых занимают первые позиции на международных рынках. Сделано акцент на том, что без применения аналитических моделей или их графических отображений тяжело принять обоснованное количественное решение для управления предприятием. Использование же моделей позволяет подготовить при известных исходных данных довольно точное количественное решение, а в условиях неопределенности находить область допустимых решений и избежать грубых ошибок при управлении предприятием. В статье также отмечается, что учитывая прогнозы изменений, ожидаемых в сфере производства и управления, мировая практика выработала соответствующие подходы к управлению. Сделано ударение, что современные концепции стратегического управления является методической базой создания и развития конкурентоспособных производственно-экономических систем базового уровня – компаний, фирм, предприятий. Сформулирована сущность управления эффективным функционированием предприятия.*

**Постановка проблеми.** Жорсткі умови функціонування сучасних українських підприємств обумовлені негативними факторами зовнішнього середовища, вимагають рішення однієї із самих головних проблем – неефективної діяльності підприємств реального сектору економіки.

Наслідки фінансово-економічної кризи в країні висувають високі вимоги до кваліфікації і досвіду керівників підприємств, до їхнього знання й уміння управляти підприємством в неймовірних умовах порушення ринкових взаємозв'язків та конкурентного середовища. Тому, розгляд сутності поняття управління розвитком підприємства, його ефективною діяльністю, методів, принципів та підходів до управління ним, є об'єктом нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління розвитком підприємств, їх ефективною діяльністю розглядалося в роботах багатьох видатних зарубіжних і вітчизняних вчених: Ансофф І., Бузько І., Воронкова А., Друкер П., Захарченко В., Клейнер Г., Кунц Г, Макаренко М., Минцберг Г. [1-9] та ін.

Але разом з тим, рівень теоретичної та практичної розробленості цієї проблеми не може бути достатній з причини наявності специфічних чинників, що формують умови функціонування підприємств України. Необхідність забезпечення надійності діяльності сучасних підприємств, формування в них стійкості до змін, спроможності до адаптації у відповідності до запитів зовнішнього середовища потребують подальших досліджень в галузі сучасних методів та підходів щодо управління розвитком та ефективним функціонуванням підприємств.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження сучасних засобів управління підприємствами, націленими на розвиток, на основі узагальнення накопиченого світового досвіду та формування прийнятних для нашої країни підходів та методів.

**Виклад основного матеріалу.** Розгляд проблеми управління підприємствами, націленими на розвиток та ефективну діяльність, слід безпосередньо починати з об'єкта управління – підприємства.

З позиції системного підходу, що сформувався в середині ХХ ст., сучасна наука вважає кожне підприємство системою діяльності, тобто виділеним із суспільно-економічного середовища комплексом елементів, що самоорганізуються (колективів людей, матеріальних і фінансових засобів), пов'язаних між собою ланцюгом причинно-наслідкових взаємин і керованих на основі одержуваної і переданої інформації, з метою одержання кінцевого продукту.

У зв'язку з тим, що підприємство розглядається як економічна система, уявимо її як взаємозв'язок двох підсистем: керуючої і керованої, причому остання представлена економічними елементами – модулями, між якими протікають довгострокові закономірні взаємозв'язки. (рис. 1).

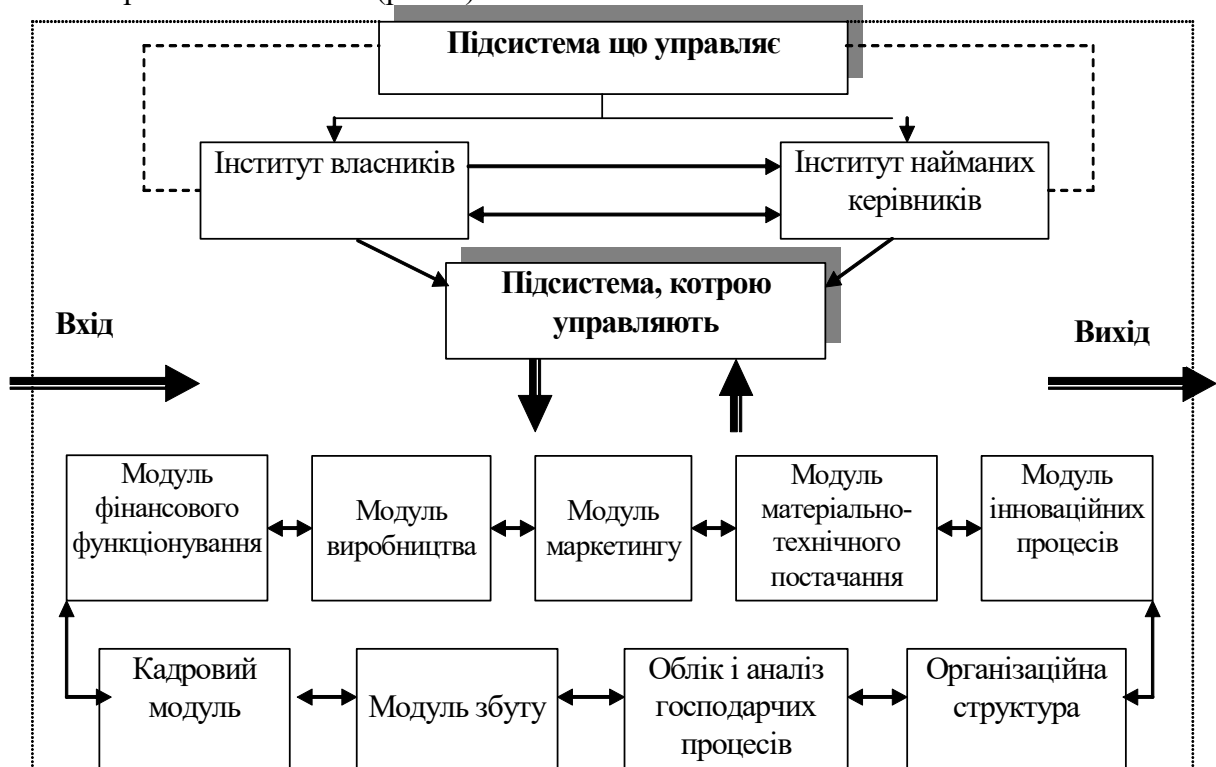


Рис. 1. Схема управління підприємством

Сутність функціонування такої системи (підприємства) у цьому випадку зводиться до руху інформації, енергії і матеріалів, пов'язаному з переробкою визначених входів (наприклад, матеріали, інформація, інструменти, фінансові засоби) для одержання бажаних виходів (готові вироби, послуги, інформація, прибуток).

В економічній теорії існує наступне поняття ефективного функціонування системи [1]:

здатність системи (економічної, технічної, соціальної) у процесі функціонування створювати економічний ефект (потенційна ефективність) і дійсне створення такого ефекту (фактична ефективність);

здатність системи стабільно функціонувати при зміні її положення, а також зміні умов функціонування;

кількісно визначену характеристику здатності системи, яка згадується, з погляду зіставлення витрат і результатів її функціонування, що дозволяє оцінити ефективність однієї системи в різних умовах, порівнюючи ефективність різних систем між собою, визначити абсолютну ефективність (економічний ефект за визначений період).

Управління ж ефективним функціонуванням системи, тобто підприємства розкривається через систему економічних категорій, методів і моделей, принципів і підходів до управління діяльністю підприємства.

Системна структура підприємства грає дуже важливу роль при визначенні вимог і принципів його управління тому, що кожна підсистема (елемент) володіє своїм функціональним призначенням (чи сукупністю функцій), особливостями функціонування і показниками його якості, зв'язана визначеними відносинами з іншими підсистемами і впливає на загальне функціонування системи.

У зв'язку з тим, що функції управління реалізуються за допомогою засобів впливу на об'єкт управління, далі приведемо вироблені світовою практикою методи управління ефективним функціонуванням підприємств, в умовах зростаючої непередбачуваності, новизни і складності навколишнього середовища, які можуть бути використані в Україні [2]:

1. Метод управління на основі контролю за виконанням (пост-фактум).
2. Метод управління на основі екстраполяції – темпи змін прискорюються, але майбутню ситуацію можна передбачати шляхом екстраполяції минулого.
3. Метод на основі передбачення змін: виникають нові явища, темп змін прискорюється, однак майбутні тенденції можна передбачати і визначити своєчасні реакції на них.
4. Метод на основі гнучких невідкладних рішень – нові цілі і ситуації виникають настільки швидко, що їх неможливо вчасно передбачати.

З огляду на величезний практичний досвід в області управління ефективним функціонуванням підприємств П. Друкера, все ж таки варто доповнити список методів ще трьома перевіреними практикою, що за його словами [3], з'явилися основою для досягнення високих показників діяльності підприємств в історії економіки. Ось ці методи:

1. Початок діяльності з моделі «ідеального бізнесу», що дасть максимальні результати на основі вже наявних ринків і знань, чи принаймні, такі результати, що будуть залишатися позитивними і через тривалий термін.
2. Зосередження наявних ресурсів на найбільш привабливих можливостях, щоб витягти з них найбільші результати, які тільки можливо.
3. Максимізація ресурсів таким чином, щоб знайти чи створити можливості, що забезпечать найбільшу віддачу від цих високоякісних ресурсів.

В усіх трьох методах є один загальний фактор: вони будуються на силі, шукають скоріше можливості, чим проблеми, підкреслюють скоріше досяжні результати, чим небезпеки, які варто уникати. Фактично вони доповнюють один одного. Кожен підхід служить досягненню визначеної мети і виконує своє призначення. Разом вони перетворюють висновки, отримані за допомогою аналізу, у програму ефективних дій.

Проект ідеального бізнесу визначає напрямок дій, які компанія повинна почати, щоб стати ефективною. Він задає основну мету, встановлює теоретично оптимальне співвідношення між інтенсивністю економічної діяльності і реально досяжними результатами.

Максимізація можливостей показує, як потрібно розвивати бізнес від учорашнього дня до сьогоднішнього – роблячи його, таким чином, здатним прийняти виклик, що кидає йому завтрашній день. Вона показує існуючі можливості, які варто використовувати, і ті, від яких варто відмовитися, виявляє нові фактори, що можуть уплинути на поліпшення результатів діяльності на ринку чи в сфері особливих знань, якими володіє компанія.

І, нарешті, максимізація ресурсів – це крок від усвідомлення до дії. Вона встановлює пріоритети. І шляхом концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності дає гарантію, що енергія і зусилля направляються на ті ділянки роботи, де вони дадуть найбільші результати. Методи управління реалізуються відповідно до визначених принципів. До основних класичних принципів управління багато авторів відносять [4, 5, 6]: принцип науковості в сполученні з елементами мистецтва; цілеспрямованості; функціональної спеціалізації; універсальності; послідовності;

безперервності; оптимального сполучення централізованого регулювання і самоврядування; обліку індивідуальних особливостей і психології працівників, закономірностей міжособистісних відносин; забезпечення єдності прав і відповідальності в кожній ланці процесу управління; змагальність учасників управління, максимально широкого залучення виконавців у процес підготовки рішень.

Тобто, незважаючи на те, що підготовка й ухвалення рішення по керуванню підприємством може відбуватися в зовсім різних ситуаціях, все-таки існують загальні принципи управління, що гарантують досягнення високих показників діяльності.

У зв'язку з тим, що тільки з 1990 р. у нашій країні почали відбуватися ринкові процеси, необхідних передумов для розвитку теорії і практики управління не було. Тому розвиток вітчизняної науки відбувається на основі закордонної практики.

Так нижче, на рис. 2, представлені моделі управління провідних країн світу, підприємства яких займають лідируючі позиції на міжнародних ринках.

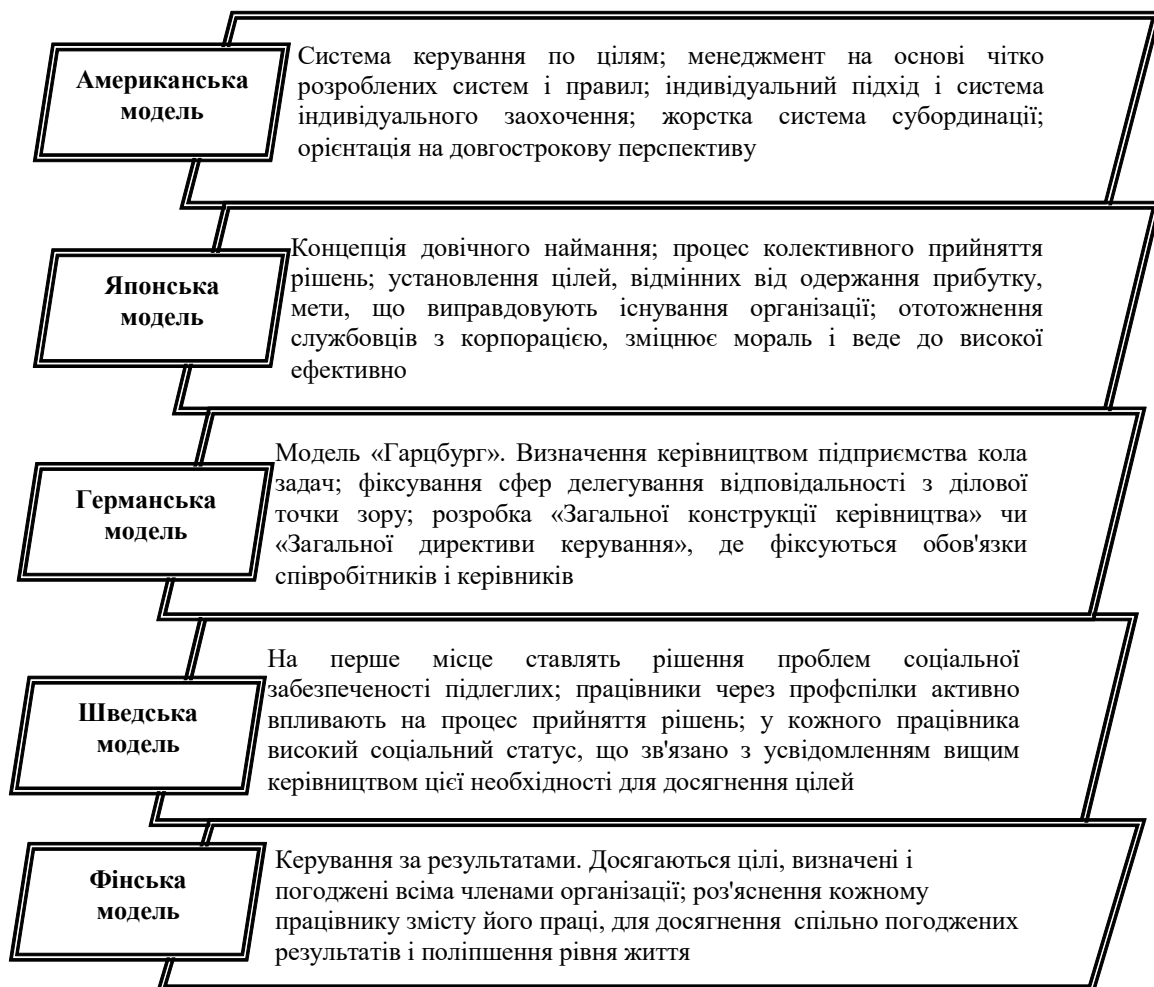


Рис. 2. Моделі управління діяльністю підприємств провідних країн світу, спрямованих на розвиток

Однак, при виборі однієї з приведених моделей для підприємств України, необхідно враховувати їхні особливості і пам'ятати, що моделі управління ефективною діяльністю підприємства, як затверджує професор Е. Дюльфер [7], унікальні в силу специфіки умов конкретної країни: правових норм, національної приналежності персоналу, місцевих звичаїв, виробничих відносин, технології і ступеня розвиненості економіки даної країни.

Наука управління спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємств шляхом збільшення здатності керівників до прийняття обґрунтованих

об'єктивних рішень у ситуаціях великої складності за допомогою моделей і кількісних методів. Моделювання необхідне з причин складності проблем управління і труднощів проведення експериментів у реальному житті. Очевидно, що без застосування аналітичних моделей чи їхніх графічних відображень важко прийняти обґрунтоване кількісне рішення для управління підприємством. Використання ж моделей дозволяє підготувати при відомих вихідних даних досить точне кількісне рішення, а в умовах невизначеності знаходити галузь припустимих рішень і уникнути грубих помилок при управлінні підприємством.

Таким чином, аналітичні і графічні моделі повинні стати обов'язковим інструментом підготовки і прийняття рішень по керуванню підприємствами і будь-якими формами підприємництва.

Забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринку є складною проблемою через вплив безлічі факторів, на які важко впливати підприємству.

Тому, з огляду на прогнози змін, очікуваних у сфері виробництва і управління, світова практика виробила наступні підходи в управлінні [7, 8]: підхід на базі теорії факторів виробництва і його практичне, емпіричне вираження науковий менеджмент, а також використаний ними критерій економічної раціональності чи ефективності; поведінковий підхід, який у виробничих умовах також спирається на критерій ефективності; системно-теоретичний з його критерієм системної раціональності; заснований на уяві про підприємство як суспільний інститут, що повинний задовольнити вимоги різних груп інтересів, а його структура і управління повинні будуватися з урахуванням більш широкого розуміння соціально-економічної раціональності (наприклад, більш визначеної орієнтації на екологію чи проблеми "третього світу"), синергетичний підхід, один з основних компонентів товарно-ринкової стратегії підприємства. Ефект синергізму має далеко йдучі наслідки, тому що фірма оптимізуюча цей ефект, ретельно підбираючи товари і ринки, має високу гнучкість у виборі конкурентної позиції.

Виходячи з цих підходів формується поняття стратегічного управління. Сучасні концепції стратегічного управління є методичною базою створення і розвитку конкурентоздатних виробничо-економічних систем базового рівня – компаній, фірм, підприємств.

Так, учені Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел [9], узагальнивши величезну кількість наукової літератури, знайшли десять різних точок зору, які одержали відображення в практичному менеджменті. Прихильники кожної з них дотримуються унікальних поглядів на той самий основний аспект процесу стратегічного управління. Однак з погляду кожного з представників різних шкіл стратегій всі ці теорії обмежені і деформовані. Нижче на рис. 3 ми пропонуємо вашій увазі наукові школи, які щонайкраще описують бачення їхніми прихильниками стратегічного процесу.

Представлені на рис. 3 десять стратегій розділені на три групи. Перші три школи мають рекомендаційний характер, наступних шість шкіл розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії, в останній групі усього одна школа, але вона фактично вбирає в себе всі інші підходи.

Виникнення шкіл стратегій багато в чому пов'язано з різними етапами розвитку стратегічного управління. Створення стратегії завжди має на увазі комбінування різних підходів різних шкіл.



Рис 3. Наукові школи стратегій

Складне, мінливе зовнішнє середовище вимагає різних відповідних реакцій. Це означає, що виникає необхідність у складних і детальних стратегіях. Зовнішнє середовище дестабілізується, зникають звичні ніші, відкриваються нові можливості. Усе, що в прийнятій стратегії було конструктивним і ефективним, згодом перетворюється, чи ледве не у свою протилежність. От чому, незважаючи на те, що поняття стратегії асоціюється зі стабільністю, у безлічі досліджень ґрунтується саме на змінах. Та хоч формули стратегічних змін виводяться з легкістю, управління ними, особливо коли зміни припускають нові перспективи, є дуже важкою справою. Як помітив С. Харт [10]: «самі процвітаючі фірми у формуванні своєї стратегії використовують різні, аж до прямо конкуруючих, теорії. Такі компанії можуть у той самий час дотримуватися твердого плану і діяти по обставинах, регулювати, контролювати дії співробітників і допускати їхню участь у управлінні, наділяти їх повноваженнями, будувати далекі плани і приділяти увагу дріб'язкам». Звичайно, для того, щоб бути дійсним стратегом, уміння брати до уваги протилежні погляди недостатньо, треба, як затверджує Дж. К. Спендер, уміти синтезувати їх для досягнення успіхів компанії.

**Висновки.** Таким чином, сутність управління ефективним функціонуванням підприємства розкривається через систему економічних категорій, методів і моделей, принципів і підходів до управління діяльністю підприємства з погляду ступеня готовності реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи високі результати своєї економічної діяльності.

Вирішення проблеми треба шукати в стратегічному управлінні, як основному засобі досягнення ефективної діяльності. Тому, що менеджер, виступаючи як індикатор, певним чином реагуючого на зміни на ринку, вишукує нові можливості і синтезує різні течії і підходи, узятих у різний час і в різних підрозділах компанії, усвідомлює необхідність переосмислення традиційних підходів і методів системи управління

**Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление // И. Ансофф. – М: Экономика, 1989. – 519 с.

2. Бузько І. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: Монографія // І.Р. Бузько, І.Є. Дмитренко, О.А. Суцzenко. – Алчевськ: ДГМУ, 2002. – 216 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентноспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация // А.Э. Воронкова. - Луганск: ВНУ, 2000. – 315с.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения // П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288 с.
5. Захарченко В.И. Стратегический маркетинг на предприятии // В.И. Захарченко, Э.А. Кузнецов. – Одесса: Наука и техника, 2005. – 236 с.
6. Клейнер Г.Б. Предприятие в условиях неопределенности // Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев // Человек и труд. – 1993. – №2. – С. 81–84.
7. Кунц Г., Доннел С.О. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций // Г. Кунц, С.О. Доннел. – М.: Прогресс, 1981. – 494 с.
8. Макаренко М.В. Стратегічне управління ефективним функціонуванням корпоративних об'єднань підприємств // М.В. Макаренко // Менеджер. Вісник Донецької державної академії управління. – 2003. – №4 (26). – С. 99-104.
9. Минцберг Г. Школы стратегий: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Кантуревского // Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел – СПб: Питер, 2001. – 336 с.
10. Spender, J.C. Strategy Theorizing: Expending the Agenda .Advances in Strategic Management // J.C. Spender. – 1992. - №8. – P. 3-32.

#### References (BSI):

1. Ansoff I., (1989), "Strategic Management", ["Strategicheskoy upravlenie"], I.I. Ansoff, M., Economics, 519 p.
2. Buzko I. (2002), "Strategic Potential and Formation of Priorities in the Development of Enterprises", ["Strategichnij potencial i formuvannja prioritetiv u rozvitku pidpriemstv"], Monograph, I.P. Buzko, I.E. Dmitrenko, O.A. Sushchenko, Alchevsk, DSMU, 216 p.
3. Voronkova A.E. (2000), "Strategic management of the competitive potential of the enterprise the diagnostics and organization", ["Strategicheskoe upravlenie konkurentnosposobnym potencialom predpriyatija: diagnostika i organizacija"], A.E. Voronkov, Lugansk, VNU, 315 p.
4. Drucker P. (2002), "Effective management. Economic problems and optimal solutions", ["Jеffektivnoe upravlenie. Jekonomicheskie zadachi i optimal'nye reshenija"], P. Drucker, Moscow, FAIR PRESS, 288 p.
5. Zakharchenko V.I. (2005), "Strategic marketing at the enterprise", [""], V.I. Zakharchenko, E.A. Kuznetsov, Odessa: Science and Technology, 236 p.
6. Kleiner G.B. (1993), "Enterprise in conditions of uncertainty", ["Predpriyatje v uslovijah neopredelennosti"], G.B. Kleiner, V.L. Tambovtsev, Person and work, No. 2, pp. 81-84.
7. Kuntz G., Donnel S.O. (1981), "Management: systemic and situational analysis of managerial functions", ["Upravlenie: sistemnyj i situacionnyj analiz upravlencheskih funkcij"], G. Kunts, S.O. Donnel, Moscow, Progress, 494 p.
8. Makarenko M.V. (2003), "Strategičnogo upravlenija efektivnym funkcionovannam korporativnykh ob'ednan pidpriemstv", ["Strategichne upravlinnja efektivnim funkcionuvannjam korporativnih ob'ednan' pidpriemstv"], M.V. Makarenko, Manager, Bulletin of the Donetsk State Academy of Management, No. 4 (26), pp. 99-104.
9. Mintsberg G. (2001), "School of Strategies", ["Shkoly strategij"], per. of English, ed. Yu.N. Kapturevsky, G. Mintzberg, B. Alstrand, D. Lampel, St. Petersburg, Peter, 336 p.
10. Spender J.C. (1992), "Strategy Theorizing: Expending the Agenda .Advances in Strategic Management", J.C. Spender, No. 8. pp. 3-32.

**Ключові слова:** стратегічне управління; розвиток підприємства; ефективна діяльність; підходи та методи управління; моделі управління.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; развитие предприятия; эффективная деятельность; подходы и методы управления; модели управления.

**Keywords:** strategic management; enterprise development; effective activity; approaches and management methods; management models.

**Рецензент:** Макаренко М. В., зав. каф. Менеджменту та підприємництва на морському транспорті, д. е. н., професор, Азовський морський інститут, м. Маріуполь