

УДК 658.821

Л. О. Чорна,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри оподаткування фінансів та підприємництва,  
Приватний вищий навчальний заклад "Вінницький інститут конструювання  
одягу і підприємництва"

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

L. Chorna,  
doctor of Economics, professor, head of department of taxation and finance businesses,  
private higher education institution "Vinnytsya Institute designing clothes and entrepreneurship"

### TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

Стаття містить результати дослідження тенденцій розвитку менеджменту сучасного підприємства та змін у парадигмах наукових шкіл, які є актуальними для управління на підприємстві. Системно-ситуаційний підхід, деталізована розробка стратегії до конкретних етапів її реалізації залишаються основними для створення ефективної комплексної системи управління підприємством. Управління розвитком підприємства ґрунтується на відомих парадигмах і концепціях менеджменту, що змінюються з плином часу. Але деякі аспекти цих концепцій розвиваються за спіраллю, додаючи до відомих принципів і правил нові зміни, що пов'язані з розвитком економіки знань і науково-технічного прогресу. Фокус управління охоплює тепер не тільки технологічні процеси, а і поведінкові кожного учасника і складової системи управління. Саме це є обґрунтуванням необхідності аналізу відомих напрямів розвитку управління та їх змін для формування ефективної системи управління розвитком підприємства. Сучасні неокласичні моделі лише формально враховують і неповноту інформації про довкілля, і невизначеність потенційних виробничих можливостей підприємства. У наш час це є непереборним протиріччям. Тому що всі напрями системи управління — виробництво, персонал, інформація, зовнішнє середовище є значущими і впливають на розвиток підприємства. Система менеджменту сучасного підприємства повинна базуватись на основних концепціях управління з можливістю їх адаптації до динамічних змін у технологіях управління та виробництва сучасних підприємств.

The article contains the results of research on trends in the management of a modern enterprise. The research of paradigms of well-known scientific schools has shown that they are relevant for management in an enterprise. Using the system and situational approach in management, the detailed development of the strategy to the specific stages of its implementation remains the key to creating an effective integrated enterprise management system. The management of enterprise development is based on well-known paradigms and management concepts. But over time these paradigms must be changed. Some aspects of these concepts develop along a spiral. Each level adds new changes to known principles and rules. They are related to the development of knowledge economy and scientific and technological progress. Focus management now covers not only technological processes but also the behavior of each participant and component management system. This justifies the need for analysis of known areas of management development, the basis for changes in the formation of an effective system for managing enterprise development. Modern neoclassical models only formally take into account the incompleteness of environmental information uncertainty about the potential production opportunities of the enterprise. In our time, this is an insurmountable contradiction. Adaptation known concepts to modern changes in enterprise development is carried out in this way. The neoclassical concept extends from the use of analytical data of competitive intelligence and analysis, the study of best practices of similar enterprises. The evolutionary paradigm takes into account more dynamic technological changes, the release of versions of a variety of products and services. The theory of chaos (synergetic) allows us to create a system of self-organization, training and development of personnel, to introduce hybrid organizational structures, projects for implementation of changes. The evolution of practical organizational systems maintains a balance between

production and project management activates the work of management personnel. All directions of the control system — production, personnel, information, and environment — are significant and affect the development of the enterprise. The management system of a modern enterprise should be based on the basic concepts of management with the possibility of their adaptation to dynamic changes in the technologies of management and production of modern enterprises.

*Ключові слова: науково-методичний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід, стратегія управління, механізм управління, економіка знань; моделі управління; менеджмент; система управління; підприємство.*

*Key words: scientific methodical approach, system approach, situational approach, the strategy of management, the management mechanism, knowledge economy; management models; management; management system; enterprise.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ І ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Управління розвитком підприємства ґрунтується на відомих парадигмах та концепціях менеджменту, що змінюються з плином часу. Але деякі аспекти цих концепцій розвиваються за спіраллю, додаючи до відомих принципів і правил нові зміни, пов'язані з розвитком економіки знань, науково-технічного прогресу, зміною фокусування управління з технологічних процесів на поведінкові тощо. Саме це є обґрунтуванням необхідності аналізу відомих напрямів розвитку управління та їхніх змін для формування ефективної системи управління розвитком підприємства. Одним із прикладів є особливості розвитку підприємства аграрного сектору, яке активно впроваджує зміни для свого розвитку як підприємства провідного напрямку розвитку економіки України.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ**

Наукові школи менеджменту, що є основою формування парадигми управління на підприємстві були сформовані на початку минулого століття й сьогодні залишаються актуальними і можуть бути використані для формування сучасної моделі управління організації. Серед сучасних концепцій, запропонованих у багатьох роботах таких відомих зарубіжних учених і практиків, як М. Портер, П. Друкер, А. Томпсон А. Стрікленд, а також вітчизняних вчених та дослідників з країн близького зарубіжжя Л.І. Абалкіна, А.І. Анчішкіна, О.В. Ареф'євої, А.Є. Воронкової, В.Н. Гавви, В.П. Пономарьова, Т.В. Харчук та інших, не існує єдиного концептуального підходу до формування комплексної системи управління розвитком підприємства. Крім того, зміни в інформаційних та управлінських технологіях є поштовхом для зап-

ровадження змін у моделях управління організації [1].

Метою та завданнями дослідження є аналіз теоретичних основ створення комплексної системи управління розвитком підприємства, що об'єднує фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні та інформаційні ресурси й формує низку сучасних засобів та інструментів управління розвитком підприємства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Адаптивність системи управління до змін зовнішнього та внутрішнього середовища залежить від змін значущості елементів управлінського та виробничого потенціалу на конкретному етапі життєвого циклу організації, що неминуче повинно позначатися на пріоритетах за допомогою визначення загального стратегічного напрямку розвитку підприємства. У результаті суть управління розвитком підприємства зводиться до реалізації його основної мети, яку формулюють як раціональне управління наявними можливостями для забезпечення довготермінового стабільного зростання. При цьому кількісним критерієм мети розвитку підприємства є рівень його конкурентного статусу, що враховує порівняльну конкурентоспроможність елементів конкурентного потенціалу підприємства в умовах змін зовнішнього оточення.

Отже, концепція розвитку призначена для розв'язання завдань підвищення конкурентоспроможності в довготерміновій перспективі на основі планомірного стратегічного розвитку як окремих елементів, так і всієї сукупності, що визначає конкурентний потенціал підприємства та його систему управління, адаптовану до зовнішніх умов процесу розвитку підприємства. Теоретичним підґрунтям для формування концепції системи управління розвитком підприємства є відомі постулати щодо управління теорій систем, парадигм відомих шкіл ме-

неджменту і провідних концепцій, таких, наприклад, як неокласична, еволюційна, теорія хаосу.

Наукове управління (1885—1920) представляли Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт, Л. Гілберт. Принципи школи наукового управління: принцип вертикального розподілу праці (за менеджером закріплена функція планування, за працівником — функція виконання); принцип вимірювання праці (за допомогою спостережень, логіки й аналізу адміністрація може вдосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись їхнього ефективнішого виконання).

Концепція наукового управління стала перехідним етапом до визнання управління як самостійної сфери наукового дослідження. Школа наукового управління різко контрастувала з підходами, що склалися раніше, при яких адміністрація пасивно ставилася відношення до виробничого процесу, надаючи право робітникам самостійно вибирати методи роботи, планувати свою діяльність, вибирати інструменти й нести повну відповідальність за виконання загального плану [3, 4]. Організаційно-технологічний підхід у межах школи наукового менеджменту отримав розвиток у працях Г. Ганта, Л. Ганта, Г. Емерсона, Г. Форда. Згідно праць Г. Ганта та Л. Ганта "основні відмінності між найкращою сьогоднішньою і колишніми системами полягають у способах планування і розподілу завдань, а також заохочень за їх виконання" [4]. На сучасному етапі розвитку практики управління принципи, сформульовані школою наукового управління, безумовно залишаються актуальними, оскільки досі сприяють підвищенню продуктивності й ефективності організацій. Школа наукового управління обґрунтувала необхідність управління працею з метою підвищення його продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації праці і поставила завдання ефективної мотивації праці.

На наш погляд, саме школа наукового управління поволі підняла значний спектр питань, пов'язаних з ефективним використанням трудового потенціалу робітників, а також виробничого потенціалу через удосконалення системи організації, планування і реалізацію трудового процесу.

Водночас, ця школа, ставши основою для формування нових концепцій, мала й ряд недоліків. Так, неможливо було розв'язати всі проблем менеджменту через матеріальне заохочення й жорстко сплановані менеджерами межі дій робітників. Пропонована система не зацікавлювала робітників освоювати, змінюва-

ти й удосконалювати процес своєї праці, та вона і не передбачала такої можливості.

Класичну або адміністративну школу в управлінні (1920—1950) представляли А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні. Створена А. Файолем "теорія адміністрації" послужила чіткому розподілу управління й виконання. Зокрема адміністративна школа зайнялася безпосередньо питаннями вдосконалення управління. Передбачення (планування) й організацію розглядають у цьому процесі як засадничі функції. Першим завданням класичної школи була розробка раціональної системи управління організацією. Вона пов'язувала традиційні функції (фінанси, виробництво і маркетинг) із вказаними вище й шукала можливості доцільного поділу організації на підрозділи або робочі групи. Друге завдання школи — побудова структури організації й управління працівниками: людина повинна отримувати накази тільки від одного начальника й підкорятися тільки йому одному. Була також обґрунтована необхідність бюрократичної моделі як важливого елемента управління складними організаційними структурами.

Школу людських стосунків 1930—1950 представляли Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Е. Мейо, А. Маслоу). Ця неокласична школа виникла внаслідок того, що класична школа недостатньо приділяла уваги людському чиннику, як основному елементу організації. Отже, виникнення школи відповідало необхідності пошуку нових ефективних форм управління з чітко вираженим соціально-психологічним ухилом (табл. 1). І сьогодні функціональні задачі менеджменту переплітаються із соціально-психологічними завданнями управління. У табл. 1 представлена порівняльна характеристика основних концепцій управління, які, поза сумнівом, є актуальними.

Так, наукова парадигма, що панувала у світовій економічній науці ще донедавна, сформована під впливом економістів-класиків А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. Ст. Мілля, А. Маршала, Л. Вільраса. Неокласична модель припускає, що "суб'єктові господарювання точно відомо, які виробничі можливості він має в розпорядженні, і поведінка його є результатом раціонального вибору з безлічі відомих йому можливостей" [3].

Починаючи з 50-х років "людські відносини" отримали продовження в поведінкових науках. Дуглас Мак-Грегор висунув концепцію, яку можна звести до такого: "ефективність системи мотивації людської діяльності залежить від того, наскільки умови виробництва відповідають людській природі" [2]. Другий великий представник поведінкових наук Фредерік Гер-

цберг виступив із концепцією "збагачення праці" [4]. Основна думка концепції: можна і необхідно використовувати потребу особи в творчому самовираженні в якості основного стимулу до праці. Шлях до цього — передача робітників тією або іншою мірою, у тому або іншому вигляді частини контрольно-управлінських функцій. З другої половини ХХ ст. в менеджменті склалися й отримали велике поширення такі підходи до управління, як процесний (із кінця 50-х рр.), системний (із середини 70-х рр.) і ситуаційний (80-і рр.).

За процесного підходу управління розглядають не як серію розрізнених дій, а як єдиний процес дії на організацію. Менеджер зобов'язаний послідовно виконувати такі функції, як планування, організацію, мотивацію і контроль, які самі є процесами. До постійних управлінських процесів також належать управління персоналом, підтримка лідерства в колективі, оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації та ін.

Системний підхід розглядає всі процеси і явища у вигляді певних цілісних систем, що мають нові якості й функції, не властиві складникам її елементів. У вигляді систем можна розглядати всі об'єкти неживої, живої й соціально організованої матерії (атоми, організми, підприємство тощо). Усі системи мають стійку внутрішню структуру і складаються з взаємопов'язаних елементів (підсистем), що мають специфічні функції. Саме тому, підприємство часто називають живою організацією і проводять аналогію з живими організмами. Нині системний підхід можна вважати універсальною методологією менеджменту, суть якої — формування образу мислення, що розглядає в єдності всі явища зовнішнього і внутрішнього середовища. Цей метод отримав широке поширення в сучасній теорії і практиці менеджменту. Суть системного підходу до управління — уявне охоплення всіх явищ як єдине ціле, їхня об'єктивна оцінка, забезпечення розвитку всієї системи з урахуванням внутрішніх змінних (мета, структура організації, персонал, техніка, технологія), передбачення позитивних і не-

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика чинних концепцій управління на стику ХХ-го і ХХІ ст.**

| Концепція теорії управління               | Основні положення  | Адаптація до сучасних змін розвитку підприємства   |
|---|--|--|
| Неокласична                               | Рациональна поведінка суб'єктів господарювання в конкретних зовнішніх і внутрішніх умовах. Формально враховує відсутність точної і повної інформації про зовнішнє середовище і про можливості підприємства   | Доповнюється аналітичними даними конкурентної розвідки та аналізу, вивченням кращих практик аналогічних підприємств                                      |
| Еволюційна                                | Зовнішнє середовище підприємства загалом окремі сфери його діяльності зазнають природної еволюції. Поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників визначає логіка еволюційного розвитку макроекономіки, життєвого циклу окремих галузей і підприємства          | Ураховуються більш динамічні зміни технологій, випуску версій різноманітних продуктів та послуг  |
| Теорія хаосу (синергетика)                | В основі еволюційних процесів лежить властивість складних систем мимоволі впорядковувати внутрішню структуру через посилення самоорганізації. Здатність системи моделювати зовнішнє середовище через власну ієрархічну організацію                         | Удосконалюється система самоорганізації, навчання та розвитку персоналу, запроваджуються гібридні організаційні структури, проекти для впровадження змін |
| Еволюція практичних організаційних систем | В основі ефективного управління підприємством — компроміс між вимогами організаційної гнучкості, економії на масштабах за рахунок об'єднання однорідних видів діяльності і ресурсів. Еволюційний розвиток підприємств на тлі диференціації, що посилюється | Баланс між виробничим та проектним менеджментом, активізація менеджменту персоналу   |

Джерело: розроблено автором.

гативних наслідків управлінських рішень, які приймаються [5].

Ситуаційний, або кейсовий підхід до управління так само як і системний, є швидше способом мислення, ніж набором конкретних дій. Метод був розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) і пропонує майбутнім менеджерам швидко розв'язувати проблеми в конкретній ситуації. Ситуаційний підхід як різновид наукового методу спрямований на вироблення в людини ситуативного мислення (наближеного до практики) і безпосереднє впровадження отриманих теоретичних знань в аналізі реальних процесів.

Ситуаційний підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, залежного від співвідношення наявних чинників. Якщо процесний і системний підходи доцільніше застосовувати в спокійній обстановці і в процесі планомірної діяльності менеджера, то ситуаційний підхід частіше використовують у нестандартних і непередбачених ситуаціях. Саме в такі моменти, коли за 1—2 хвилини необхідно правильно оцінити ситуацію і прийняти вірне рішення, тобто реалізувати потенціал менеджера і виявити особливі якості: твердість, гнучкість мислення, ерудиція, дар передбачення.

На рубежі 20-го і 21-го століття в розвитку менеджменту можна побачити тенденцію повернення до минулого — усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Це зумовлено посиленням різноманітних впливів технічного прогресу на досягнення цілей організації, ролі продуктив-

ності і якості продукції для перемоги в конкурентній боротьбі; посиленню уваги до організаційної культури, різних форм демократизації, участі рядових працівників в процесах збільшення прибутків і здійсненні управлінських функцій. Це також може свідчити про форми максимально ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу, створення найбільш прийнятних для реалізації цієї мети форм мотивації.

У контексті з раніше проведеними дослідженнями, слід також припустити, що розвиток науки управління на межі ХХ — ХХІ ст. ґрунтується як на класичних постулатах, так і на нових концепціях, більшість із яких має суто приватний і прикладний характер. На нашу думку, це можна пояснити тим, що навіть найдосконаліша теорія не в змозі пояснити, описати і запропонувати стандартний спектр рішень стосовно будь-якого процесу або явища у організації. Проте ціла низка наукових напрямів може стати основою для формування теоретичних досліджень в конкретній галузі.

Аналіз відомих концепцій дозволяє визначити загальну парадигму системи управління сучасним підприємством, яка повинна охопити всі бізнес-процеси та організаційну структуру підприємства, надати можливість реалізації основних функцій менеджменту, а також мати можливість управляти системою сучасного виробництва на основі використання єдиного циклу основної та побічної продукції, надання супроводжувальних послуг, використання концепцій бенчмаркінгу, аутсорсингу, удосконалення організаційної структури та активне запровадження проектного управління [6].

Так, наприклад, для сучасного аграрного підприємства необхідна гнучка організаційна система з урахуванням напрямів та сезонності виробництва, проектів запровадження змін (наприклад, нових технологій рослинництва, запровадження інформаційної системи управління або запровадження цеху переробки сировини й виробництва визначеного виду продукції).

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сучасні неокласичні моделі лише формально враховують і неповноту інформації про довкілля, і невизначеність потенційних виробничих можливостей підприємства. Адаптація актуальних класичних концепцій полягає в доповненні їхніх основних постулатів та формування управлінського середовища з можливістю використання сучасних управлінських та інформаційних технологій, запровадження динамічних змін в систему управління.

#### Література:

1. Блакита Г.В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія / Г.В. Блакита, Л.О. Чорна, О.О. Коваленко, Н.Ю. Чорна, О.Д. Зачоса, А.В. Петровська. — Вінниця: ВТЕІ. — 2012. — 312 с.
2. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 7. — С. 71—76.
3. Воронкова А.Е. Проблемы конкурентоспособного потенциала предприятия / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарев, Г.И. Дибнис. — К.: Техника, 2009. — 152 с.
4. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 224 с.
5. Портер М. Конкуренція / М. Портер. — М.: Издат. дом "Вильямс", 2005. — 365 с.
6. Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: монографія / О.О. Коваленко. — Вінниця: РВВ ВНАУ, 2009. — 230 с.

#### References:

1. Blakyta, H.V. Chorna, L.O. Kovalenko, O.O. Chorna, N.Y. Zachosa, O.D. and Petrovs'ka, A.V. (2012), *Modelyuvannya stratehichnykh kart rozvytku orhanizatsiyi* [Modeling strategy maps of Organization], Vinnytsya: VTEI. Ukraine.
  2. Aref'eva, O. V. & Kharchuk, T. V. (2008), *Ekonomichni zasady formuvannia potentsialu pidprijemstva* [Economic fundamentals capacity building enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky — Actual Problems of Economics*, 7, 71—76 [in Ukrainian].
  3. Voronkova, A. E. Ponomarev, V. P. & Dibnis, G. I. (2009), *Problemy konkurentosposobnogo potenciala predpriyatija* [Enterprise potential: development and evaluation]. Kiev: Tehnika [in Russian].
  4. Havva, V. N. & Bozhko, E. A. (2004), *Potentsial pidprijemstva: formuvannia ta otsiniuvannia* [Enterprise potential: development and evaluation]. — Kyiv: Tsentri navch. l-ry [in Ukrainian].
  5. Porter, M. (2005), *Competition* (Trans). Moscow: Izdat. dom "Vil'jams" [in Russian].
  6. Kovalenko, O. O. (2009), *Metodolohiya stvorennia merezhevoho informatsiynoho sredovyshcha upravlinnya diyal'nistyiu ta rozvytkom orhanizatsiyi* [Methodology create a network of information management of environment and development organizations], Vinnytsya: RVV VNAU, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 22.02.2018 р.*