

УДК 658.11:658.15

І. В. Кононова\*

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*В статті розглянуто основні підходи до управління підприємством: ситуаційний, функціональний, системний та процесний. Виходячи з аналізу підходів, було виявлено переваги і недоліки даних підходів.*

*Ключові слова: підхід, аналіз, управління підприємством.*

*В статье рассмотрены основные подходы к управлению предприятием: ситуационный, функциональный, системный и процессный. Исходя из анализа подходов, были выявлены преимущества и недостатки данных подходов.*

*Ключевые слова: подход, анализ, управление предприятием.*

*The main approaches to the management of the enterprise (situational, functional, systemic and process) have been considered in the article. The advantages and disadvantages of the approaches are revealed on the basis of the analysis of the approaches.*

*Кейвордс: approach, analysis, business management.*

**Постановка проблеми.** Стан ринкових відносин в Україні потребує глибокого вивчення теоретичних положень та розробки практичних підходів до управління діяльністю підприємств. У зв'язку зі світовою фінансово-економічною кризою, яка суттєво обмежила доходи підприємств, керівництво багатьох компаній посилило пошук можливих варіантів скорочення виробничих витрат для підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг. На сьогодні в Україні відбуваються глибокі економічні зміни, активно формуються нові підходи до управління економікою, впроваджуються нові ринкові методи господарювання.

Успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія і антропологія. Відповідно до того, як розвивалися ці сфери знань, дослідники в галузі управління, теоретики і практики дізнавалися дедалі більше про чинники, що впливають на успіх діяльності підприємств. Ці знання допомагають фахівцям зрозуміти, чому деякі більш ранні теорії іноді не витримували перевірки практикою, знаходять нові або удосконалювати існуючі підходи до управління.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідженням питань розвитку теорій управління займалися такі зарубіжні автори як Д. Белл, М. Вебер, Ф. Тейлор, М. Мескон, А. Файоль та інші, які заклали основу управлінських дій та рішень відповідно до тих обставин, що існували в суспільстві в період їх формування.

В українських та російських наукових працях В. Балабанової, В. Волкова, Р. Галькевич, І. Герчикова, О. Горбань, Й. Завадського, А. Кредісова,

Н. Кузнецова, А. Орлова, Р. Пушкаря, Ф. Перегудова, З. Румянцева, В. Сагатовського, І. Слепцова, В. Іноземцева, Ю. Черняка, З. Шершньової та ін детально досліджується проблема управління підприємством з позицій вивчення теорій управління, проводячи їх синтез, та інтерпретацію свого погляду на застосування різних підходів у сучасних умовах, вивчення яких дає змогу отримувати цілісний спектр розуміння. Усе це визначає високу актуальність даної проблеми.

**Метою статті** є проведення аналізу підходів до управління підприємством, визначення основних переваг і недоліків кожного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день існує багато підходів до управління організацією (підприємством), кожний з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування підприємства.

Управління існує з того часу, коли з'явилися перші організації, тобто фактично з часу появи самого світу. Одну з перших теорій управління розробив Конфуцій. Він розробив концепції благородної людини не за походженням, а за вихованням.

У одному з перших підручників з наукових основ управління (1969 р.) управління визначалося як цілеспрямований вплив на колективи людей для організації і координації їх діяльності в процесі виробництва.

В енциклопедичному словнику (1980 р.) управління визначається як елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей [1].

\* Кононова І. В. — канд. екон. наук, доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», м. Дніпропетровськ.

В Оксфордському російсько-англійському словнику слово управління перекладається на англійську мову таким терміном як *тападетепі* [2].

Проте трактування поняття «управління» не змінилося і в сучасних підручниках. На думку В. Т. Шатуна, управління — це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного [3]. Г. В. Єльнікова розглядає управління як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керувану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [4]. Пітер Ф. Друкер вважає, що управління — це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [5]. А. І. Радченко під управлінням розуміє вид діяльності, за допомогою якого суб'єкт управління впливає на об'єкт, яким управляє [6]. На думку Ф. Ф. Амбарцумова, управління — це функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження та підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності [7].

Аналіз історії управління дає змогу виділити відомі підходи до визначення сутності та ролі управління підприємством.

Управління як мистецтво. Поняття про управління як мистецтво — це здатність ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, спираючись на концепції, теорії, принципи, форми і методи, що лежать в його основі, для того, щоб члени колективу спрямовували свої зусилля на досягнення її цілей в умовах найбільш повного розкриття потенціалу колективу.

Управління як наука має свій предмет вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до їх вирішення. Зусилля науки спрямовані на пояснення природи управлінської праці, встановлення зв'язків між причиною і наслідком, виявлення факторів і умов, при яких спільна праця людей стає більш ефективним і корисним. Наука управління має свою теорію, змістом якої є закони і закономірності, принципи та функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

Управління як процес відображає прагнення інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем в єдиний ланцюг. Управління при цьому представляється як динамічно змінюються у просторі та часі, пов'язані між собою управлінські функції, метою яких є вирішення проблем і завдань навчального закладу.

Управління як функція реалізується через виконання ряду управлінських дій (функцій управління) — планування, організація, розпорядження, координування, контроль, мотивація, керівництво, комунікації, дослідження, оцінки, прийняття рішень, підбір кваліфікованих фахівців, представництво, ведення переговорів, укладення угод на освітні послуги.

Розгляд управління як функції пов'язане з розробкою складу і змісту всіх видів управлінської діяльності, а також їх взаємозв'язку в просторі і часі.

На сьогоднішній день найчастіше виділяють чотири основних підходи до управління: ситуаційний, функціональний, системний та процесний.

Розглянемо кожний з цих підходів більш детально.

Ситуаційний підхід орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в конкретний період часу. Через те, що в центрі уваги опиняється ситуація, ситуаційний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення». Ситуаційне управління передбачає прийняття рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем. Цей підхід потребує значного рівня децентралізації управління, а отже забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидку реакцію на умови, що постійно змінюються.

Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Функція — це сукупність процесів у знятому вигляді. Роль функціонального підходу, що розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління, полягає в тому, що забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади функціонерам-керівникам підрозділів. Особливість функціонального підходу полягає в його комплексності. Дійсно, розглядаючи систему з боку функцій і відволікаючись від її внутрішнього змісту, який, як правило, виключно різномірний щодо складу і природи процесів, що відбуваються, ми нібито в цілому охоплюємо цю різноманітність в її підсумковому вияві — поведженні системи.

Системний підхід в теорії менеджменту визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, і до яких відносять спільні цінності, стратегічну орієнтацію, структуру, стиль управління, склад співробітників, сукупність теоретичних знань та практичного досвіду. Сутність системного підходу до управління полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності. [8] Проте теорія систем сама собою не доводить, які ж саме елементи організації як системи особливо важливі. Вона тільки говорить, що підприємство складається з численних взаємозалежних підсистем і є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ця теорія конкретно не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління. Не визначає вона і того, що в довкіллі впливає на управління і як середовище впливає на результат діяльності підприємства. Очевидно, що керівники мають знати, які змінні підприємства як системи необхідні для того, щоб застосовувати теорію систем до процесу управління. Це визначення змінних і їх впливу на ефективність діяльності підприємства є основним внеском ситуаційного підходу, що логічно продовжує теорію систем.

Управління також розглядається як процес, бо робота щодо досягнення цілей за допомогою інших — це не якась одноразова дія, а серія неперервних взаємопов'язаних дій. Процесний підхід в управлінні знаходить все більшу популярність, головною перевагою якого є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг. Поштовхом для впровадження процесного підходу стало певне вичерпання можливостей конкуренції за рахунок зниження виробничих витрат, застосування нових технологій виробництва, а отже необхідності зменшення ціни продукту за рахунок зменшення адміністративних витрат (табл. 1) [9].

Процесний підхід веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами. Перехід до процесного підходу дозволяє усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність в системі ме-

неджменту якості не в статичі, а в динаміці, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу менеджменту на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усувати «нічийні поля», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості.

Процесний підхід характеризується більшою здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості організацій у розвитку бізнесу [10].

На нашу думку саме процесний підхід до управління є найбільш результативним та сучасним. Процесний підхід дає можливість створювати інформаційні бази, що стосуються системи управління, уніфікувати принципи управління. Підприємства за допомогою процесного підходу можуть підтримувати умови, котрі впливають на забезпечення якості процесів виробництва. Саме процесний підхід допомагає керівникам виявляти та формувати управління ключовими процесами у розвитку всіх сфер діяльності підприємства.

*Висновки.* Таким чином, теорія управління підприємством є багатогранною і суперечливою. Вона потребує симбіотичного підходу в кожній окремій управлінській ситуації, а вибір правильного підходу до управління дає можливість підприємству найбільш успішно розвиватися в умовах ринкової ситуації та швидко реагувати на сприятливі та захищатися від несприятливих факторів, таким чином виживаючи та розвиваючись, краще, ніж це роблять конкуренти, і мати перед ними вирішальну перевагу.

Розглянувши та детально вивчивши переваги та недоліки різних підходів до управління підприємством ми дійшли висновку, що управління на основі процесного підходу має беззаперечні переваги, бо управління є процесом вироблення та реалізації суб'єктом управління управлінських рішень в рамках цілеспрямованої дії на об'єкт управління, для організації і координації його діяльності при функціонуванні підприємства. Це дозволяє говорити про те, що орієнтація управління підприємством на процесний підхід є пріоритетним в сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби і динамічного ринкового середовища.

#### Література

1. Радянський енциклопедичний словник [Текст] / під ред. А. М. Прохорова. — М. : Радянська енциклопедія, 1980. — 1600 с.
2. Оксфордський англо-російський російсько-англійський словник / Т'є Охіогті Кшзіап-

## Переваги та недоліки підходів до управління підприємством

| Сутність поняття управління | Назва підходу  | Авторська думка щодо   |   |
|-----------------------------|----------------|--|---|
|                             |                | переваг підходу  | недоліків підходу   |
| 1                           | 2              | 3  | 4   |
| Управління як явище         | ситуаційний    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досягнення мети підприємства в даних умовах часу</li> <li>2. Визначення умов формування концепції підприємства щодо розвитку системи управління</li> <li>3. Враховування конкретного набору обставин, що впливають на підприємство в даний час</li> <li>4. Знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність стратегічного планування</li> <li>2. Складність формування критеріїв оцінки ефективності управління враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, у зв'язку з чим дещо звужується керованість управлінського процесу</li> <li>3. Управління виконується на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією.</li> </ol>  |
| Управління як функція       | функціональний | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Набуття нової якості системою менеджменту підприємства,</li> <li>5. Створення філософії ведення діяльності</li> <li>6. Підвищення кваліфікації працівників усіх функціональних підсистем</li> <li>7. Отримання механізму найшвидшої реакції на зміни умов господарювання</li> <li>8. Чіткий розподіл функцій дає можливість створити стійко працююче підприємство</li> <li>9. Зростання якості управління основною діяльністю</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диференціація технологій виконання завдань на окремі, як правило, не пов'язані між собою фрагменти робіт, які орієнтовані на проміжний результат, що веде до відсутності відповідального за кінцевий результат і контролю над технологією в цілому</li> <li>2. Орієнтування керівництва на збільшення чисельності персоналу й ускладнення організаційної структури при оптимізації діяльності підприємства</li> <li>3. Функціональна ієрархія спотворює й сповільнює хід бізнес-процесу й призводить до невиправдано високих накладних витрат</li> <li>4. Руйнівна конкуренція між функціональними підрозділами заохочується більшою мірою, ніж боротьба із зовнішніми конкурентами</li> <li>5. Вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів призводить до виникнення проблем на міжфункціональних стижах</li> <li>6. Відсутня зацікавленість персоналу в кінцевому результаті, оскільки плоди його діяльності відірвані від результатів роботи організації в цілому</li> <li>7. Головним споживачем результатів діяльності працівника є його керівництво, а не кінцевий споживач</li> <li>8. Зниження ефективності обміну інформацією як усередині підприємства, так і з навколишнім середовищем через надмірну прихильність до бюрократичних норм</li> <li>9. Дискретна автоматизація діяльності окремих підрозділів і невдалі спроби впровадження інформаційних систем обумовлює неефективність інформаційної підтримки.</li> </ol> |

# Продовженн

| 1                     | 2         | 3  | 4  |
|-----------------------|-----------|--|--|
| Управління як система | Системний | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення цілей та критеріїв управління та підпорядкування встановлених критеріїв загальній меті</li> <li>2. Розглядання всіх елементів системи у взаємозв'язку</li> <li>3. Застосування на різних рівнях — від якогось підрозділу до всього підприємства. У кожному випадку об'єкт управління розглядається як цілісна система</li> <li>4. Спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребує високого професіоналізму персоналу</li> <li>2. Використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління</li> <li>3. Не передбачає розкладання на взаємопов'язані процедури як на «вході» з постачальниками, так і на «виході» з покупцями і замовниками</li> </ol>  |
| Управління як процес  | Процесний | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зосередження на кожному процесі сприяє кращому задоволенню споживачів</li> <li>2. Створення цінності стосовно кінцевої продукції зосереджено в процесах</li> <li>3. Визначення границь розглянутого процесу, а також постачальників і споживачів дозволить забезпечити кращу взаємодію й розуміння вимог, які варто задовольнити</li> <li>4. Зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів</li> <li>5. Відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів, відповідальних за процес</li> <li>6. Управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт</li> <li>7. Урахування динамічного характеру розвитку організацій;</li> <li>8. Істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання й зайвих ланок управління</li> <li>9. Впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією, основою яких є бізнес-процеси</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації</li> <li>2. Намагання охопити всі процеси одразу</li> <li>3. Обов'язки та критерії успішності управління мають сенс лише в контексті конкретного процесу</li> <li>4. Не передбачає застосування при серійному та масовому виробництві</li> <li>5. Зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників</li> </ol> |

ЕпдлізЬ ЕпдлізЬ-Кнззіап ^іс^юпа^у. — М. : Локид-Прес, 2004. — 920 с.

3. Шатун В. Т. Основи менеджменту [Текст] : навчальний посібник / В. Т. Шатун. — Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. — 376 с.

4. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльнікова. — К. : ДАККО, 1999. — 303 с.

5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. — 313 с.

6. Радченко, А. И. Основи государственного и муниципального управления: системный подход [Текст] / А. И. Радченко. — Ростов н/Д : Ростиздат, 1997. — 402 с.

7. Амбарцумов, А. А. 1000 терминів ринкової економіки [Текст] / А. А. Амбарцумов, Ф. Ф. Стерликов. — М. : Крон-Пресс, 1993. — 218 с.

8. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства

[Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. — 2012. — № 4. — Режим доступу до журналу : [Mir://№№ГОесопоту.паука.сот.иа](http://Mir://№№ГОесопоту.паука.сот.иа).

9. Востряков О. В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, П. Б. Галушко. — Режим доступу : [Mir://№№ГОпшь'§оуиа/роІаІ /8ос\\_Сит/ЕкрГ/2011\\_50/8Іаиі/24.ргІГ](http://Mir://№№ГОпшь'§оуиа/роІаІ /8ос_Сит/ЕкрГ/2011_50/8Іаиі/24.ргІГ).

10. Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств [Електронний ресурс] / Ю. В. Пінда // Ефективна економіка. — 2010. — № 12. — Режим доступу до журналу : [Бир://№№ГОесопоту.паука.сот.иа](http://Бир://№№ГОесопоту.паука.сот.иа).

11. Стадник В. В. Теоретико-методичні підходи до формування системи управління енергоспоживанням машинобудівних підприємств / В. В. Стадник, О. А. Миколук // Економічний простір. — Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. — № 37. — С. 248-262.

Поступила до редакції 19.03.13

© І. В. Кононова, 2013

УДК 330.241.1:338.43

О. П. Павленко\*

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ

*В статті автором розглянуті перспективи розвитку та фінансове забезпечення виробничого потенціалу в сільському господарстві України. Також наведено детальний аналіз інвестицій в основний капітал сільського господарства України.*

*Ключові слова: сільське господарство, виробничий потенціал, фінансове забезпечення, інвестиції, основний капітал.*

*В статье автором рассмотрены перспективы развития инвестиционных и финансовое обеспечение производственного потенциала в сельском хозяйства Украины. Также проведен детальний анализ инвестиций в основной капитал сельского хозяйства Украины.*

*Ключевые слова: сельское хозяйство, производственный потенциал, финансовое обеспечение, инвестиции, основной капитал.*

*In iНе агіісіе Бу ап аиіНог іНе сонзііегейргозресіз о/іеуеіортеі апі/іпапсіаіргоуііінд о/ргоуісіііон роіенііаі іп адгісііііге о/ Шгаіне. ТНе іеіаііей анаіузіз о/ іпуезітеізіз із аізо гезуііей іп іНе /іхей аззеіз о/ адгісііііге о/ Шгаіне.*

*Кеу м>оғіз: адгісііііге, ргоуісіііон роіенііаі, /іпапсіаіргоуііінд, іпуезітеізіз, /іхей аззеіз.*

*Вступ.* Перехід України до ринкових відносин, багато в чому, залежить від функціонування матеріальної основи економіки — підприємства. На рівні підприємства створюється суспільний продукт та надаються відповідні послуги, тобто фактично існування підприємств забезпечує іс-

нуванню усієї економічної системи держави як такої. Підприємства поєднують з виробничим процесом кваліфіковану робочу силу, використовують високопродуктивну техніку, здійснюють менеджмент та маркетинг. В умовах функціонування виробничих підприємств в системі рин-

\* Павленко О. П. — канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, Дніпропетровський державний аграрний університет, м. Дніпропетровськ.