

## МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Узагальнено теоретичні та практичні аспекти менеджменту на промисловому підприємстві в сучасних умовах. Розглянуто етимологія терміна "Менеджмент", його визначення, види та функції.*

*Зроблені висновки та рекомендації*

**Постановка проблеми.** Актуальність теми полягає в складності керування промисловими підприємствами в умовах глобальної й національної кризи, коли різко знижується попит на продукцію підприємств і виникає серйозна проблема збереження персоналу. А успішний розвиток всіх галузей вітчизняної економіки багато в чому визначається здатністю промислових підприємств оперативним реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

**Метою статі** є узагальнення теоретичних і практичних аспектів менеджменту на підприємстві в сучасних умовах.

**Аналіз останніх публікацій.** По питанню сучасного менеджменту є ряд публікацій закордонних і вітчизняних учених: М. Мескона, П. Друкера, Р. Дафта, І. Ансоффа, Р. Каплана, Д. Нортону, Т. Беня, О. Виханского, В. Панкова, А. Кредасова, В. Красновой і ін.

Важко встановити із граничною точністю, яка етимологія терміна "менеджмент". Однак щире значення слова ми можемо встановити, виявляючи його історичні коріння.

В античній Греції буквального аналога слову "менеджмент" не існувало. Найближче по звучанню й значенню слово *master* мало значення "ведучий пошуки", "що вміє розшукувати", але ніяк не "що вміє керувати". Мистецтво керування людьми грецькою йменувалося "демагогією". Дивно, але таким образливим для нашого слуху словом називали тих, хто брав на себе нелегкі й відповідальні функції. "Demagogia" переводиться як "керівництво народом", "керування країною" (*demos* – народ, *ago* – веду). Розквіт давньогрецької демократії вимагав специфічної форми керування – уміння за допомогою слова повести за собою маси людей. Розквіт риторики й ораторського мистецтва доводиться, як правило, на періоди демократичних режимів.

Несподівану інтерпретацію сучасного терміна "менеджмент" пропонує німецький історик І. Шайд. Він виводить його етимологію з італійського *maneggiare* – уміння управляти конем.

Керування є сукупність мистецтва й науки, завдання яких, по-перше, стимулювати людей і направляти їх, щоб вони діяли в рамках дорученої їм справи так само, як вони діяли б за власною ініціативою за умови розуміння ними всіх взаємозв'язків, причин і наслідків кожної конкретної ситуації; і, по-друге, поєднувати діяльність всіх людей усередині організації. [1, с. 291]

По М. Мескону, у спрощеному розумінні, *менеджмент* – це вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент – це також область людського знання, що допомагає здійснити цю функцію. Нарешті, менеджмент як збірна від менеджерів – це певна категорія людей, соціальна верства тих, хто здійснює роботу з керування [2, с.6].

По Друкеру П.Ф. – менеджмент – це спеціальний інструмент, особлива функція, специфічний апарат, що забезпечує організації можливість досягати потрібних результатів. Таке розуміння питання вимагає зовсім нової парадигми менеджменту. У сферу уваги й відповідальності менеджменту входить усе, що будь яким чином впливає на продуктивність організації й результативність її діяльності – усередині організації або за її межами, у підконтрольні організації сферах або в сферах, нею не контролюваних [3, с.28].

У спрощеному розумінні, *менеджмент* – це вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

У роботі Кабушкина Н.І. відмічено – менеджмент поросійськи "керування" – функція, вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях. Значимість менеджменту була особливо ясно усвідомлена в 30-і роки. Уже тоді стало очевидним, що діяльність ця перетворилася в професію, область знань – у самостійну дисципліну, а соціальна верства – у досить впливову суспільну чинність.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Термін "менеджмент" по своїй суті є аналогом терміна "керування", це його синонім, однак, не повною мірою. Термін керування набагато ширше, оскільки застосовується до різних сфер людської діяльності (наприклад, керування автомобілем); до різних сфер діяльності (керування в неживій природі, у біологічних системах, керування державою); до органів керування (підрозділу в державних і громадських організаціях, а також на підприємствах і об'єднаннях).

Термін менеджмент застосовується лише до керування соціально-економічними процесами на рівні фірми, що діє в ринкових умовах, хоча останнім часом його стали застосовувати в США й відносно до не підприємницьких організацій [4, с. 23].

У роботі Риболовля М.О. відмічено, що кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості у діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи керування виробництвом і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчій активності й лояльності кожного працівника.

Менеджмент (у максимально широкому змісті) – керівництво соціально-економічними системами [5].

Традиційно вважається, що менеджмент – це наука про мистецтво керування – людьми, бізнес – процесами, устаткуванням, часом, фінансовими потоками. Сам термін "менеджмент" відбувся від англійського слова "manage", що переводиться не тільки як "керувати" і "управляти", але й "об'їжджати коней". Також слово "менеджмент" має й французьких коріння, воно відбулося від "management" – "мистецтва направляти в потрібне місце, супроводжувати кого-небудь або що-небудь".

Важко сформулювати поняття менеджменту однозначно, одним рядком. Адже в науці менеджменту існує ряд підвидів, підгалузей, якщо можна так висловитися. Так, існують наступні види менеджменту:

1) інформаційний менеджмент – це менеджмент, при якому головна увага приділяється системному керуванню інформаційному потоку в компанії, а також питанням забезпечення безпеки конфіденційної інформації, оперативному обміну даними між користувачами, що мають відповідний доступ до комерційної таємниці;

2) бізнес-менеджмент або менеджмент організацій – це системне керування цілою компанією; у процесі бізнесу-менеджменту топ-менеджер зобов'язаний здійснювати стратегічне планування, керівництво персоналом, ресурсами й проектами, регулярно проводити тактичний контроль досягнення поставлених цілей, виконувати роль лідера в кризових ситуаціях, здійснювати аналіз ефективності діяльності компанії;

3) менеджмент системи якості – дуже відповідальне заняття по створенню умов виробництва якісних товарів і послуг, що відповідають ДСТ, технічним умовам, стандартам, міжнародним стандартам якості, а також по контролю на кожному етапі виробництва товару або надання послуги їхньої якості, контроль якості надаваного клієнтам сервісу в процесі продажу, а також – після продажного, гарантійного й іншого обслуговування;

4) стратегічний менеджмент – це вміння топ-менеджера бачити перспективи компанії навіть в умовах несприятливої кон'юнктури, розуміти слабкі й сильні сторони бізнесу, щоб підсилити позиції компанії на ринку; це здатність менеджера прорахувати ризики й здійснити їхній аналіз, скласти ефективний бізнес-план;

5) тайм-менеджмент – це мистецтво ефективного керування часом за принципом Парето 20/80 – 20 % всіх справ приносять 80 % прибутку й позитивного ефекту, а 80 % справ – малоефективні, тому планувати час топ-менеджерів і фахівців необхідно з урахуванням пріоритету завдань і їхньої віддачі, користі для бізнесу; необхідно звести до мінімуму хаотичний

броунівський рух співробітників протягом трудового дня, для чого кожний працівник компанії повинен чітко знати свої обов'язки й права, дотримувати посадової інструкції, а вільний час витратити не на порожню балаканину з колегами, а на творче продумування того, як можна поліпшити роботу компанії;

6) ризик-менеджмент – це особлива якість керівника, його здатність тверезо оцінювати ризики кожного прийнятого їм рішення, а також приймати на себе відповідальність не тільки за поточні, оперативні ризики, але й за ризики стратегічного менеджменту бізнесом;

7) інноваційний менеджмент – це керування творчою групою людей, що займається розробкою, тестуванням і впровадженням принципово нових товарів і послуг; це керування групою винахідників, що створюють інновації – удосконалення продуктів і процесів, у тому числі – раціоналізаторські пропозиції, наукові відкриття. Інноваційний менеджмент також містить у собі необхідність патентування й іншого правового захисту винайденої інтелектуальної власності;

8) маркетинг-менеджмент – це керування збутом, збутовими каналами компанії; даний вид менеджменту має принципове значення для ефективного функціонування всього бізнесу, адже виробництво товарів і послуг повинне не закінчуватися, а починатися зі збуту – саме маркетинг-менеджер допомагає визначити, чи буде товар або послуга затребувані ринком, у якій кількості, у яким упакуванні, за якою ціною й ін.;

9) міжнародний менеджмент стає в умовах світової глобалізації досить важливою галузю традиційного менеджменту, він дозволяє координувати діяльність найбільших транснаціональних компаній, офіси яких перебувають у більшості країн миру; також міжнародний менеджмент необхідний для керування будь-яким бізнесом, що має свої відділення або філії більш, ніж в одній державі, тому що він займається вивченням місцевого законодавства й схем ведення бізнесу;

10) фінансовий менеджмент – це планування, керування, контроль і системний аналіз за фінансовими потоками підприємства, рівнем його кредиторської й дебіторської заборгованості, структурою активів і пасивів бізнесу, аналіз фінансових ризиків і показників діяльності підприємства – його рентабельності, прибутковості, а також керування інвестиціями бізнесу.

У принципі – ефективний менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей. Причому, саме досягнення мети виправдує той або інший стиль менеджменту: демократичний, авторитарний або ліберальний [6].

У цей час конкурентне середовище змінюється прискореними темпами. Ця зростаюча мінливість є результатом високих купівельних очікувань і переходом до глобальної конкуренції, успіх у якій визначається в сучасних умовах не стільки самими факторами виробництва, скільки ефективністю їхнього використання. Конкурентна боротьба у всіх галузях світової економіки усе більше зосереджується на факторах організаційних, на людських ресурсах і на якості всіх технологічних і виробничих процесів.

У цих умовах навіть західні фірми, що мають багаторічний досвід функціонування на ринку, змушені займатися глобальною реорганізацією, що вимагає значних коштів і зусиль на її здійснення. Організаційна перебудова ведеться у всіх сферах діяльності компанії, а розробка й реалізація ефективних програм організаційних змін є ключовим чинником успіху в конкурентній боротьбі.

Виникла гостра необхідність у дослідженні процесів реорганізації промислових підприємств залежно від змін конкурентного середовища, розробці теорії й методології керування цілеспрямованими організаційними змінами для створення ефективних моделей організаційного розвитку з метою підтримки високого конкурентного статусу підприємств.

Однак системні, теоретичні й методологічні основи, принципи й методи ефективного керування організаційними змінами на промислових підприємствах у нових економічних умовах недостатньо розроблені. Практичними результатами відставання теорії від існуючих умов функціонування вітчизняних підприємств є втрата ними конкурентоспроможності, недостатньо швидка адаптація і гнучкість, при зміні умов, низька ефективність функціонування і їхня ліквідація.

Основним поняттям менеджменту служить "Організація", що становить його основу. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для

досягнення загальних цілей. Поняття "Підприємство" пов'язане з виробництвом продукту (товар, робота, послуга).

Підприємство повинне володіти: трудовими, матеріальними, фінансовими й інформаційними ресурсами; володіти положенням у навколишній середовищі; розробляти й реалізовувати свою стратегію; здійснювати динамічний розвиток. Основна мета підприємства – одержання прибутку, достатньої для розвитку підприємства.

Менеджер виступає як керівник підприємства й відіграє найважливішу роль по прийняттю управлінських рішень і несе за них відповідальність.

До функцій менеджменту на підприємстві ставляться: планування. Організація робіт і їхня взаємодія, мотивація персоналу й контроль.

Планування є важливим напрямком діяльності підприємства. У процесі планування здійснюється постановка цілей підприємства на перспективу, визначаються способи й строки їхньої реалізації, а також виконуються розрахунки ресурсного забезпечення. Система планування на підприємстві включає стратегічний, тактичний і оперативний плани. В умовах кризи плани повинні здобувати динамічність.

Організаційні процеси на підприємстві включають насамперед структурну схему керування, устав підприємства, положення про підрозділи, посадові інструкції персоналу.

Мотивація персоналу включає створення умов праці, моральне й матеріальне стимулювання персоналу.

Контроль на підприємстві включає попередній, поточний і заключний.

Важливою складовою антикризового керування підприємством є реалізація технічних, технологічних, соціальних та організаційних змін, які включають: підтримку й супровід усіх змін на підприємстві, розробку стратегії розвитку, розробку організаційної структури, оптимізація бізнес-процесів, розробку технологічної, організаційної та кадрової документації.

#### Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Етимологія поняття менеджменту пройшла ряд етапів свого розвитку от грецького поняття до теперішнього часу.

2. Сутність розглянутого нами поняття "Менеджмент" можливо визначити таким способом: Менеджмент це ефективне й продуктивне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації взаємодії, лідерства й контролю над організаційними ресурсами.

3. Узагальнені основні функції менеджменту: планування, організація, контроль, мотивація, стимулювання у сучасних умовах:

планування – дає конкретне формулювання цілей організації; коштів їхнього досягнення, строків і етапів виконання;

організація – сприяє безперебійному функціонуванню підприємства;

контроль – системне спостереження за виконанням планів, завдань і розпоряджень;

мотивація – процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації;

стимулювання – активізує діяльність людей, зацікавлює в досягненні більше високих результатів своєї праці.

4. В умовах економічної кризи основні поняття й критерії сучасного менеджменту залишаються незмінними.

5. Антикризове керування промисловим підприємством має включати супровід і реалізацію організаційних змін: розробка проектів, зміни структури підприємства, залучення інвестицій, придбання нового обладнання, навчання персоналу та контроль за ходом виконання проекту.

#### Список використаної літератури:

1. Кравченко А.І. Історія Менеджменту / А.І. Кравченко // Від "Трикта". – М.: 2005. – 557 с.
2. Мескон М. Основи менеджменту: Пер. с англ.: – М.: "СПРАВА". – 1997. – 493 с.
3. Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті: – Вільямс. 2007. – 130 с.
4. Кабушкин Н.І. Основи менеджменту: Навчальна посібник. – 5-й изд.: Нове знання, 2002.
5. Риболовля М.О., "Як підвищити якість фінансової інформації підприємства", ІФ РИНЦ 2009 [Інтернет-ресурс].
6. Петраш Т. Джерело й правласник: www.gain.com.ua Фінансовий журнал.

ПАДЕРІН Іван Дмитрович – доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки підприємств Дніпропетровської державної фінансової академії.

ДЯКОВ Геннадій Борисович – Голова правління ВАТ "Світлофор".

Стаття надійшла до редакції 01.11.11 р.