

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

ENSURING EFFICIENT ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS MODERN MANAGEMENT TOOLS

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-26>

Семенчук Т.Б.¹

к.е.н., доцент
Державний університет
інфраструктури та технологій
Пахота Н.В.²

к.е.н.
Державний університет
інфраструктури та технологій
Шленський О.М.
магістр
Державний університет
інфраструктури та технологій

Semenchuk Tetiana

State University
of Infrastructure and Technologies

Pakhota Natalia

State University
of Infrastructure and Technologies

Shlenskoyi Oleksandr

State University
of Infrastructure and Technologies

У статті розглянуто сучасний інструментарій менеджменту підприємств, які впливають на ефективність його роботи. Наведено необхідні умови для процесу з вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень щодо застосування сучасного інструментарію менеджменту на підприємстві та загальну класифікацію інструментів менеджменту, які впливають на розвиток підприємства у цілому. Аналіз світових наукових досліджень дав змогу провести ретельний аналіз та виявити тенденції застосування інструментів менеджменту за останні 20 років. Доведено, що такі інструменти, як бенчмаркетинг, визначення місії та візуалізація і стратегічне планування, мають популярність протягом усіх років дослідження. Виявлено, що поява нових інструментів, таких як управління відносинами з клієнтами (CRM), цифрова трансформація (цифровізація), системне управління якістю та широкий аналіз, підтверджує загальну тенденцію ведення бізнесу у цифровій площині. Дослідження показали, що в топ інструментів менеджменту не були включені такі сучасні інструменти менеджменту, як рефреймінг, коучинг, талант-менеджмент, реінжиніринг та краудфандинг.

Ключові слова: інструменти менеджменту, ефективність управління, сучасні інструменти, управління підприємством, застосування інструментів управління.

В статье рассмотрен современный инструментарий менеджмента предприятий,

влияющих на его эффективность работы. Приведены необходимые условия для процесса по выработке, принятию и реализации управленческих решений по применению современного инструментария менеджмента на предприятии и общей классификации инструментов менеджмента, влияющих на развитие предприятия в целом. Анализ мировых исследований позволил провести тщательный анализ и выявить тенденции применения инструментов менеджмента за последние 20 лет. Доказано, что такие инструменты, как бенчмаркетинг, определение миссии и визуализация и стратегическое планирование, пользуются популярностью на протяжении всех лет исследования. Обнаружено, что появление новых инструментов, таких как управление отношениями с клиентами (CRM), цифровая трансформация (цифровизация), системное управление качеством и широкий анализ, подтверждает общую тенденцию ведения бизнеса в цифровой плоскости. Исследования показали, что в топ-инструменты менеджмента не были включены такие современные инструменты менеджмента, как рефрейминг, коучинг, талант-менеджмент, реинжиниринг и краудфандинг.

Ключевые слова: инструменты менеджмента, эффективность управления, современные инструменты, управление предприятием, применение инструментов управления.

The article considers the modern tools of enterprise management, which affect its efficiency. The article presents the necessary conditions for the process of development, adoption and implementation of management decisions on the use of modern management tools in the enterprise and the general classification of management tools that affect the development of the enterprise as a whole. The analysis of world scientific research allowed to conduct a thorough analysis and identify trends in the use of management tools over the past 20 years. It has been proven that tools such as benchmarking, mission definition and visualization and strategic planning are popular among the top 10 most important in all years research. Modern conditions on business and enterprise management have made adjustments in the form of the disappearance tools such as outsourcing, a balanced scorecard and attracting employees from the most popular. It was found that the emergence of new tools such as customer relationship management (CRM), digital transformation (digitization), systems quality management and extensive analysis confirm the general trend of doing business in the digital plane. Also in the top management tools according to the latest research data have not yet included such modern management tools as: reframing, coaching, talent management, reengineering and crowdfunding. But due to their relevance and timeliness, these tools today help to influence the efficiency of the enterprise the most. The main essence of application modern management tools such as coaching, talent management, reengineering and crowdfunding was given in the article, which will allow domestic business to adapt faster to the challenges of the transforming world economy. It is important for the company to understand which method is best suited in a given case. However, the most effective approach is still a combination of management methods and management tools, which is a very popular solution for most domestic enterprises. In conditions of constant changes in management, it is necessary to always follow the trends in the world economy and boldly implement those management tools that work for other companies.

Key words: management tools, management efficiency, modern tools, enterprise management, application of management tools.

Постановка проблеми. Стан сучасної української економіки змушує вітчизняні виробничі підприємства трансформувати функціональні підходи до управління. Інтенсивність конкурентної боротьби, підвищення вимог до якості продукції та послуг вимагають упровадження прогресивних управлінських інструментів, здатних ефективно

вирішувати завдання ефективності, результативності та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Сьогодні необхідний такий управлінський інструментарій широкого застосування, що дасть змогу об'єднати людей, інформацію та бізнес-процеси для ефективного управління всіма сферами діяльності підприємства.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7905-8085>

Практика менеджменту пропонує безліч інструментів управління, однак сучасні зміни у середовищі функціонування підприємств розкривають їхні недоліки, зумовлюючи неможливість застосування, виступають причиною перегляду традиційних інструментів управління діяльністю вітчизняних підприємств, їх трансформацією та формою, застосуванням у діловому світі. Сформоване в останнє десятиріччя нове ринкове макросередовище не завжди чинить позитивний вплив на діяльність підприємств, що пояснюється безліччю структурних змін у технології, економіці, ринковій ситуації у поєднанні з установами нових соціальних пріоритетів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Деякі проблеми, пов'язані з удосконаленням систем менеджменту та управлінських механізмів за допомогою використання в управлінні підприємствами сучасного інструментарію, розглянуто у працях М. Алімана, В. Апопія, С. Бабенка, О. Березіна, В. Гончаренка, Л. Дяченка, М. Кулакової, А. Куценко, І. Маркіної, Н. Міценко та ін. У літературі, присвяченій розвитку та адаптації менеджменту до сучасних вимог економічних систем, існує достатньо визначень менеджменту підприємства, кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування, його побудови, внутрішніх відносинах, застосування та ін. Але недостатньо досліджень та публікацій щодо трансформації інструментів менеджменту до сучасних вимог.

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд трансформаційних процесів управління та систематизація сучасних інструментів менеджменту щодо їх удосконалення для поліпшення впливу на ефективність діяльність підприємства

Виклад основного матеріалу дослідження.

Тенденції глобального та міжнародного бізнесу різко змінюються в умовах економіки ХХІ ст. Підприємствам у сучасних умовах стає набагато складніше заробляти гроші і завойовувати своє «місце під сонцем». Усе більшого значення почали набувати якість продукції і послуг, інновації, зниження витрат, кваліфікація та професіоналізм персоналу, підвищення ефективності функцій управління.

Якщо розглядати менеджмент із погляду його функціонального призначення, то можна дійти висновку, що ефективність менеджменту визначається досяжністю поставлених цілей. Якщо ж відноситися до менеджменту як до процесу виробництва, прийняття і реалізації управлінських рішень, то його ефективність базується на управлінні цим процесом безпосередньо в організації.

Результативність такого процесу з вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, як правило, забезпечується лише за дотримання досить важливих умов, а саме:

- 1) раціональне використання обмежених ресурсів;
- 2) відмінна якість продукції (послуг);
- 3) аналіз власної роботи;
- 4) наявність зворотного зв'язку з боку працівників;
- 5) формування плану та стратегій.

Практична модель ефективного управління підприємствами повинна враховувати умови і чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Нова сучасна модель ефективного управління підприємством визначається такими пріоритетними показниками ефективності, як гнучкість системи управління підприємством та її відповідність прийнятій стратегії, готовність до постійних змін зовнішнього середовища. Її реалізація залежить від навичок та здібностей, умінь якісно делегувати повноваження та завдання. Але одна з провідних ролей формування та реалізації стратегічних цілей залежить від застосування інструментів менеджменту на підприємстві, їх вчасної адаптації під вимоги розвитку ринку. Усе це прямо впливає не лише на ефективність та результативність роботи підприємства, а й на його життєдіяльність у цілому.

Інструмент (від лат. instrumentum – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта. У нашому дослідженні під інструментами менеджменту на підприємстві розуміємо засоби, способи впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану для забезпечення ефективної реалізації процесу управлінських рішень.

У найбільш узагальненому вигляді науковці представили класифікацію інструментів управління розвитком підприємства, які автори систематизували в табл. 1.

Компанія Bain & Company проводила щорічні дослідження шляхом опитування щодо 25 найпопулярніших стратегічних інструментів бізнесу сьогодні, а також ефективності їх використання [4]. Ефективність використання оцінювалася експертним шляхом через відповідь на питання щодо того, чи вдалося менеджерам за допомогою того чи іншого інструменту реалізувати всі плани та задуми.

У табл. 2 наведено структури десяти найбільш часто застосовуваних інструментів (топ-10) стратегічного управління з різницею у майже 20 років. Такий часовий інтервал відповідає довгостроковій перспективі, а тому можна спостерігати зміни стратегічних пріоритетів, характеру викликів сучасних умов господарювання, а також джерел конкурентних переваг.

Як видно з наведених даних, такі інструменти, як бенчмаркетинг, визначення місії та візуалізація та стратегічне планування, мають популярність у топ-10 найвагоміших протягом усіх років. Це підтверджує гіпотезу про важливість утілення про-

Таблиця 1

Класифікація інструментів менеджменту, які впливають на розвиток підприємства

Номер	Класифікаційні ознаки	Види інструментів	Приклади інструментів
1	За характером впливу	економічні, соціально-психологічні; технологічні; адміністративні	бюджетування, економічні плани, конструкторські документи, соціальні плани, стимули та санкції, розпорядчі і дисциплінарні інструменти
2	За напрямом впливу	прямого і непрямого впливу	накази, розпорядження, інструкції, положення, плани
3	За способом урахування інтересів працівників	матеріального, владного, морального впливу	економічні стимули, штатні розписи, регламенти, договори, моральні стимули
4	За формою впливу	якісні, кількісні	вказівки, кошториси
5	За функціональною спрямованістю	організаційні, планові, координаційні, контрольні, регулювальні, мотиваційні	контролінг, регламентація, стратегічні карти, моніторинг, реінжиніринг
6	За сферою застосування	маркетингові, фінансові, операційні	факторний аналіз, бенчмаркінг, аутсорсинг та ін.
7	За ступенем новизни	творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні	інноваційні, креативні, пошукові
8	За масштабом застосування	загальні, спеціальні	
9	За врахуванням фактору часу	статичні, динамічні	балансові, оптимізаційні, динамічні
10	За тривалістю дії	довгострокові, середньострокові, поточні	стратегічні, тактичні, оперативні
11	За формою вираження	концептуальні, аналітичні	описові – стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.; формалізовані – матриця БКГ, матриця McKinsey-7S, полікритеріальна діагностика розвитку
12	За напрямом дії	внутрішні, зовнішні	
13	За радикальністю дії	адаптаційні та біфуркаційні	

Джерело: складено та систематизовано авторами за [1–3]

Таблиця 2

Зміна пріоритетів у використанні методів та інструментів стратегічного управління підприємствами з 2000 до 2017 р.

Рейтинг	2000	2014	2017
1.	Стратегічне планування	Управління відносинами з клієнтами (CRM)	Стратегічне планування
2.	Визначення місії та бачення	Бенчмаркінг	Управління відносинами з клієнтами (CRM)
3.	Бенчмаркінг	Залучення працівників	Бенчмаркінг
4.	Аутсорсинг	Стратегічне планування	Широкий аналіз
5.	Задоволення споживачів	Аутсорсинг	Управління ланцюгом постачання
6.	Стратегії зростання	Збалансована система показників	Задоволення споживачів
7.	Стратегічні альянси	Визначення місії та бачення	Управління змінами
8.	Винагорода за результатами	Управління ланцюгом постачання	Системне управління якістю
9.	Сегментування споживачів	Управління змінами	Цифрова трансформація (цифровізація)
10.	Ключові компетенції	Сегментування споживачів	Визначення місії та бачення

Джерело: складено та систематизовано авторами за [5]

цесу стратегічного планування, визначення ключових цілей та завдань підприємства як у процес повсякденного управління підприємством, так і його розвитком для забезпечення стійкості функціонування і розвитку підприємства.

Бенчмаркінг був особливо популярним протягом усіх років, це було зумовлено складністю та незадоволеністю менеджменту рівнем зростання

та розвитку компаній. У таких умовах однією з ключових залишалася проблема скорочення витрат за всіма без винятку процесами. Так, переймання ефективного досвіду, стратегія імітації та наслідування вважалися найбільш дешевими та прийнятними варіантами.

Сучасні умови ведення бізнесу та управління підприємством внесли свої корективи у вигляді

зникнення таких інструментів, як аутсорсинг, збалансована система показників та залучення працівників із найпопулярніших. Так, поява нових інструментів на кшталт управління відносинами з клієнтами (CRM), цифрова трансформація (цифровізація), системне управління якістю та широкий аналіз, підтверджують загальну тенденцію ведення бізнесу у цифровій площині. Нині більшість систем управління підприємством, контроль якості та задоволення потреб споживача переходять у технологічні процеси, що покращує загалом прозорість ведення бізнесу, якісніше впливає на мотивацію працівників у вигляді прозорості методів управління.

Також у десятку кращих інструментів управління ще не були віднесені такі сучасні інструменти менеджменту, як рефреймінг, коучинг, талант-менеджмент, реінжиніринг та краудфандинг. Але, зважаючи на їх актуальність та своєчасність, ці інструменти сьогодні допомагають впливати на ефективність роботи підприємства найбільше.

Більшість із сучасних інструментів є відносно новими, але їх популярність та ефективність варті того, щоб розглянути декілька основних із них. Коучинг як один з інструментів управління персоналом підприємства допомагає людині розвиватися, більш детально пізнавати себе та свої можливості, розкриваючи свій потенціал, й досягати своєї мети. Він оснований на прийомах із психології. Фахівця, який займається цим напрямом та проводить різні тренінг-сесії, називають коучем [6].

Краудфандинг – залучення коштів на реалізацію проєкту від багатьох фізичних осіб. У перекладі з англійської (crowd – натовп, funding – фінансування) це поняття означає «народне фінансування». Проєкти можуть мати соціальний, комерційний, політичний характер тощо. Суб'єктами краудфандингу є донори та реципієнти. Донори (бекери) для реалізації проєкту можуть здійснювати пожертви або надання нефінансової (подарунок, попереднє замовлення продукту) чи фінансової (акції, роялті, повернення коштів із відсотком) винагороди [7].

Особливе місце також займає талант-менеджмент. Він стосується не лише винаймання кращих працівників, а й має досить значне відношення до ефективного їх використання і планування, індивідуального росту. У системі управління персоналом таланти – спеціалісти своєї справи, що мають певні здібності, відмінні від інших, і можуть використовувати свій потенціал протягом тривалого періоду на благо підприємства [8].

Реінжиніринг (англ. engineering, лат. ingenium – винахідливість, вигадка) – створення цілком нових і більш ефективних бізнес-процесів без обліку наявних. Р. п. – це інструмент, спеціально розроблений із метою його використання в обставинах,

які вимагають масштабних змін, забезпечити які раніше було неможливо. Реінжиніринг містить винахід і відкриття, творчість і синтезування. Об'єктом реінжинірингу є не організація, а процеси. Компанії піддають реінжинірингу не свої відділи виробництва або продажу, а роботу, що виконував персонал цих відділів. Сьогодні конкурентоспроможність компанії істотно залежить від можливості перетворення ключових процесів підприємства на підтримку стратегічних ініціатив, націлених на гнучке задоволення вимог замовника. Головне, що забезпечує реінжиніринг, – це спосіб досягнення цілей, які тривалий час уважалися теоретично досяжними, але насправді в більшості організацій не вистачало ні технологій, ні здатності досягти їх [9].

Важливим завданням для функціонування та розвитку підприємств є оволодіння можливостями, що в майбутньому дадуть змогу навчатися всередині підприємства за рахунок якісної самоорганізації та опанування новітніх інструментів менеджменту. У цілому можна виділити такі інструменти самоорганізації:

- особисте вдосконалення на основі навчання та самонавчання персоналу;
- делегування повноважень із наданням економічних прав підрозділам; створення горизонтальних організаційних структур управління;
- спільне обговорення цілей та узгодження організаційних, групових та особистих інтересів за рахунок постійного діалогу менеджерів усіх рівнів;
- запровадження мотиваційної системи оплати праці.

Висновки з проведеного дослідження. Оскільки в період стагнації, економічної кризи під час світової пандемії підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для максимізації прибутку вони повинні постійно відслідковувати сучасні напрями управління підприємством.

Досить важливо для підприємства розуміти, який метод краще підходить у тому чи іншому випадку. Проте найефективнішим підходом усе ж є комбінація методів управління та інструментів менеджменту, що є досить популярним рішенням для більшості вітчизняних підприємств. В умовах постійних змін в управлінні потрібно завжди слідкувати за тенденціями у світовій економіці та сміливо впроваджувати ті інструменти менеджменту, що дають результат для інших підприємств.

Отже, метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування підприємства потрібно застосовувати сучасні інструменти менеджменту і методи управління, зосередитися на цілях розвитку і порядку вдосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення прийняття ефективних рішень, а також організацій-

них, кадрових і технічних рішень; удосконалювати організаційну структуру підприємства; поліпшувати цифрові та технологічні системи управління підприємством для можливості швидкого доведення рішень до виконання; використовувати світовий досвід.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навчальний посібник / В.П. Кічор, Р.В. Фещур, С.Й. Воробець, Н.Я. Яворська. Львів : Раст-7, 2012. 188 с.

2. Фещур Р.В., Самуляк В.Ю., Шишковський С.В. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2012. № 727. С. 286–291.

3. Самуляк В.Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 8–10 листопада 2012 р. Львів : Львівська політехніка, 2012. С. 380–382.

4. Bilodeau B. Management Tools & Trends (2017). URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017> (дата звернення: 14.01.22).

5. Management Tools & Trends. Bain & Company (2018). URL: https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf (дата звернення: 14.01.22).

6. Подухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. *Кадровик України*. 2019. № 9. URL: <https://profprensa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dliadosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>.

7. Книш П.В. Інноваційні соціальні технології: поняття та перспективи використання в системі державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 69–75.

8. Карпенко О.О., Семенчук Т.Б., Прокопенко О.О. Краудфандинг у світі та в Україні. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Вип. 45. С. 40–51.

9. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорации: Манифест революції в би знесе / пер. с англ. Санкт-Петербург : СПБУ, 1997. 332 с.

REFERENCES:

1. Kichor V.P., Feshchur R.V., Vorobets S.Y., Yavorska N.Ya. (2012) Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsiniuvannia ryzykiv: navch. posib. [Substantiation of business decisions and risk assessment]. Lviv: Rast-7. 188 pp.

2. Feshchur R.V., Samuliak V.Yu., Shyshkovskiy S.V. (2012) Nepriamyi metod otsiniuvannia rivnia rozvytku pidpriemstv [Indirect method of assessing the level of enterprise development]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. Seriya «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku», no. 727. pp. 286–291.

3. Samuliak V.Yu. (2012) Klasyfikatsiia instrumentiv upravlinnia ekonomichnym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Classification of tools for managing the economic development of industrial enterprises]. *Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu: tezy dopovidei IKh Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii* (Lviv, 8–10 lystopada 2012 r.). Lviv: Lvivska politekhnikha, pp. 380–382.

4. Bilodeau B. Management Tools & Trends (2017) Available at: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017> (accessed 14 January 2022).

5. Management Tools & Trends. Bain & Company (2018). Available at: https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf (accessed 14 January 2022).

6. Poduxevych O. (2019) Kouchyng yak efektyvnyi instrument dlya dosyagnennya cilej ta rozvytku personalu [Coaching as an effective tool for achieving goals and staff development]. *Kadrovik Ukrayiny – Personnel of Ukraine*. Available at: <https://profprensa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dliadosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>. (In Ukrainian)

7. Knysh P.V. (2013) Innovatsiini sotsialni tekhnolohii: poniattia ta perspektyvy vykorystannia v systemi derzhavnoho upravlinnia [Innovative social technologies: concepts and prospects for use in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 2, pp. 69–75.

8. Karpenko O.O., Semenchuk T.B., Prokopenko O.O. (2019) Kraudfandyng u sviti ta v Ukraini. [Crowdfunding in the world and in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, no. 45, pp. 40–51.

9. Khammer M., Champy Dzh. (1997) Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese [Reengineering the Corporation: Manifesto for a Business Revolution]. SPb.: Izdatel'stvo S.-Peter. universiteta, 332 pp.