

федерація бухгалтерів, Аудиторська палата України, 2010. — 842 с. 8. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: видання 2010 року. Частина 2 / Пер. з англ.: Ольховікова О. Л., Селезньов О. В., Зеніна О. О., Гук О. В., Біндер С. Г. — К.: Міжнародна федерація бухгалтерів, Аудиторська палата України, 2010. — 409 с. 9. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VII (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/>. 10. Попова Л.В. Аудит налогообложения: учеб. пособ. / Л. В. Попова, Л.Н. Никулина. — М.: Дело и Сервис, 2009. — 192 с. 11. Рейтинг России упал в «Doing Business-2011» восьмой год подряд. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // <http://www.rb.ru/news/business/2010/11/08/100946.html>.

УДК 658.8

Н. Я. Петришин, О.О. Пшик-Ковальська, В.Й. Жежуха  
Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ НОВІТНЬОЇ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

© Петришин Н.Я., Пшик-Ковальська О.О., Жежуха В. Й., 2012

**Розглянуто підходи до менеджменту, розкрито їх сутність. Систематизовано та охарактеризовано основні чинники формування процесно-структурованого менеджменту. Описано сутність процесно-структурованого підходу до менеджменту, його особливості та основні відмінності від відомих підходів.**

**In the article approaches to management are considered, their essence is disclosed. The main factors behind the formation of process-structured management systematically and are characterized. The essence of process-structured approach to management, as well as its features and major differences from existing approaches are described.**

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Розвиток науки управління та дослідження багатовікової практики функціонування підприємств забезпечили основу для формування різноманітних підходів до менеджменту, серед яких виділяють системний, ситуаційний, процесний, функціональний та динамічний підходи. Проте сучасні умови господарювання, які характеризуються мінливістю і нестабільністю, стрімким розвитком глобалізаційних та інтеграційних процесів, що проникають в усі сфери суспільно-економічних відносин, потребують формування нових підходів до управління підприємствами, таких, які давали б змогу не лише втримати їх конкурентні позиції, але й забезпечили довгострокову перспективу розвитку.

Процесно-структурований менеджмент є тим підходом, який поєднав переваги управлінських систем і водночас характеризується новітністю, в основу якої покладено принципово новий підхід до управління, нове бачення основного призначення процесу управління.

Надзвичайно важливий момент – вивчення чинників формування цього новітнього підходу до управління, чинників, що забезпечили його розвиток в історичній ретроспективі та заклали підґрунтя для формування його характерних рис та функціональних особливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми.** Підходам до менеджменту присвячена велика кількість наукових досліджень. Серед них варто згадати наукові праці багатьох вчених, що працювали над проблемами менеджменту, зокрема М. Альберта, В. Василенка, О. Гірняка, Р. Гріфіна, Р. Дафта, М. Йохни, О. Мельник, М. Мескона, О. Клейменова, А. Кредісова, В. Кредісова, В. Крамаренко, О. Кузьміна, П. Лазановського, Г. Осовської, Є. Панченка, В.Стадник, Ф. Хедоурі, А. Шегди, В. Шостки, В. Яцури та інших авторів.

Огляд публікацій за проблемою вказує на те, що недостатньо розкрита проблема формування новітніх підходів до менеджменту та чинників, що зумовили їх виникнення і подальший розвиток. Науковці розглядають здебільшого загальновідомі підходи до менеджменту, що історично склались у науці управління, зокрема функціональний та рольовий, системний та ситуаційний, динамічний та процесний тощо. Варто зауважити, що існує деяка неоднозначність у їх трактуванні та змістовому наповненні.

Згідно з твердженнями В. Стадник та М. Йохни, сучасна система поглядів на управління сформувалася під впливом змін у світовому суспільному та економічному розвитку. Так, у період 60–70-х років ХХ ст. склалися два основні підходи до управління, які увібрали в себе весь досвід попередніх років, – ситуаційний та системний [1, с. 38].

Системний підхід ґрунтується на використанні теорії систем у менеджменті. Системою вважають сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Ситуаційний підхід оснований на понятті ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду часу [2, с. 28–30].

Своєю чергою, ситуаційний підхід зумовив виникнення низки новітніх управлінських концепцій. До них зараховують: технократичний менеджмент, сучасний біхевіоризм, управління за цілями, менеджмент якості, реінжиніринг тощо [1]. Проте варто зазначити, що це далеко не повний перелік сучасних підходів до менеджменту.

А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов зазначають, що менеджмент ґрунтується переважно на функціональному підході: управлінська діяльність зводиться до визначених конкретних напрямів діяльності, які і є функціями. Як відомо, загальне значення функціонального підходу у менеджменті охарактеризував ще А. Файоль, і воно полягало в загальній універсальності, незалежності від особливостей організації, галузі діяльності чи самого керівника. Разом із функціональним підходом до менеджменту поширення набув рольовий підхід, що дає змогу враховувати особливості персоналу та менеджерів. Саме рольовий підхід забезпечує встановлення визначених правил поведінки, які відповідають певній організації і навіть конкретній посаді [3, с. 106–112].

За процесним підходом менеджмент охоплює не лише виконання функцій менеджменту, а й створення методів, прийняття управлінських рішень, створення комунікацій тощо. Динамічний підхід є альтернативою статичному.

О. Кузьмін наголошує на тому, що сучасні умови функціонування підприємств вимагають створення новітньої парадигми менеджменту, яка б інтегрувала усі надбання у менеджменті та була би спрямована на створення ефективного комплексного підходу до управління підприємствами. Саме на поєднання переваг усіх відомих концепцій менеджменту націлений запропонований процесно-структурований підхід до менеджменту [4].

**Цілі статті.** Відповідно до поставленої проблеми у статті треба розглянути підходи до менеджменту, розкрити їх сутність; систематизувати та охарактеризувати основні чинники формування процесно-структурованого менеджменту; описати сутність процесно-структурованого підходу до менеджменту, його особливості та основні відмінності від інших підходів.

**Виклад основного матеріалу.** Отже, підсумовуючи усе вищесказане, можна з впевненістю стверджувати, що за сучасних умов функціонування вітчизняним підприємствам у своїй діяльності доцільно керуватись процесно-структурованим підходом до управління. Саме процесно-структурований менеджмент формує базу для ефективного управління підприємствами з огляду на те, що має комплексний характер і поєднує у собі процесний, системний, динамічний та функціональний підходи, формуючи інтегральну цілісність.

За визначенням процесно-структурований менеджмент ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядають як процес, що є послідовністю певних завершених етапів (реалізація конкретних функцій менеджменту; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має певну структуру, що в сукупності забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у відповідних умовах функціонування [4].

Особливий інтерес викликають передумови та основні чинники, що забезпечили в історичній ретроспективі формування та розвиток цього новітнього підходу до управління.

Як відомо, діяльність організації, зокрема й управлінська, залежить від впливу різноманітних чинників, які і закладають передумови формування та розвитку відповідних управлінських підходів. Чинники впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Ці чинники визначають будь-які процеси, що здійснюються в організації. Їх можна класифікувати за двома ознаками: рівень впливу (макрорівень, мікрорівень) та середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

Чинники макросередовища здійснюють на підприємство вплив непрямої дії. На формування процесно-структурованого підходу до менеджменту непрямо вплинули такі чинники макросередовища, як: стан економіки країни; політико-правові відносини; ефективність державного регулювання економіки; рівень НТП; рівень соціального розвитку; стан культури в суспільстві; дієвість профспілок, партій і громадських організацій; демографія; природні умови, екологія; міжнародне становище; надзвичайні обставини тощо.

Мікросередовище є середовищем безпосереднього впливу на підприємство. До чинників мікросередовища належать: конкуренти і конкурентне середовище; споживачі; постачальники; ділові партнери; місцеві профспілки, партії та громадські організації; місцеві органи влади тощо.

За ознакою середовища впливу виділяють чинники внутрішнього середовища організації та чинники зовнішнього середовища організації, які дещо перекликаються із чинниками мікросередовища. Вищезазначені чинники можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність організації і по-різному впливати на управлінські процеси.

Відомі різноманітні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Так, Р. Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури. Проте найчастіше внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми чинниками, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними чинниками внутрішнього середовища в будь-якій організації є: цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси.

Чинниками зовнішнього середовища прямої дії (що безпосередньо впливає на діяльність організації) є: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки та громадські організації, система економічних відносин у державі, організації-сусіди. До чинників зовнішнього середовища непрямої дії (впливають не безпосередньо, а за допомогою певних механізмів) належать: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки.

На формування нового підходу до управління організаціями значною мірою вплинули глобалізаційні та інтеграційні процеси, які торкнулись практично усіх сфер діяльності. Адже основною тенденцією у розвитку сучасного світу є всеохопна глобалізація, яка проявляється в тому, що нівелюються межі між внутрішньою і зовнішньою політикою. Для України процес глобалізації може супроводжуватися виникненням певних проблем, хоча й з'являються перспективи залучення додаткових ресурсів, яких не вистачає для забезпечення інноваційного розвитку. Але водночас загострюється міжнародна конкурентна боротьба за ці ресурси і вітчизняні підприємства не можуть змагатися з транснаціональними корпораціями, які використовують останні науково-технічні та інформаційно-технологічні досягнення у сфері управління виробництвом і споживанням [5]. Зазначимо, що глобалізаційні процеси істотно посилили не лише міжнародні зв'язки, а й залежність як між країнами, так і між окремими індивідуумами в економічній, інформаційній, політичній та інших сферах діяльності [6]. Як новий етап в розвитку світового господарства, глобалізація є новою фазою інтернаціоналізації міжнародних економічних відносин, зовнішньоекономічних зв'язків і зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення інтеграційних процесів і переходу їх у новий якісний стан.

За визначенням В.П. Сладкевич, інтеграція є: об'єднанням в єдине ціле будь-яких частин; рівнем співпраці між окремими частинами організації з метою досягнення визначених стратегічних цілей відповідно до вимог середовища функціонування; об'єднанням кількох компаній під одним

управлінням задля взаємовигоди, послаблення конкуренції, збільшення частки ринку тощо; узгодженим розвитком і взаємодоповненням підприємств, галузей економіки та країн задля ефективнішого використання ресурсів і задоволення потреб учасників цього процесу в певних товарах та послугах [7, с. 87].

Інтеграція відбувається як на рівні країн, так і на рівні підприємств, а отже, впливає і на управлінські технології. Вона проявляється в забезпеченні максимально сприятливих умов для економічної діяльності, поглибленні та розширенні виробничо-технічних зв'язків, спільному використанні ресурсів тощо. Доцільно зазначити, що будь-яке підприємство, функціонуючи у ринкових конкурентних умовах, а особливо в умовах всеохопної глобалізації та поглиблення інтеграційних процесів, повинно володіти системою управління чи управлінською технологією, яка б забезпечувала ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах та створювала передумови для подальшого успішного розвитку.

Поряд з уже виявленими чинниками формування процесно-структурованого менеджменту, серед яких фактори мікро- та макросередовища, внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організацій (прямої та непрямої дії), чинники впливу глобалізаційних та інтеграційних процесів, окремо треба виділити кризові явища в економіці, які так чи інакше впливають на діяльність підприємств.

Як зазначає А.А. Чухно, наша криза – це не звичайна циклічна, а стабільна криза, пов'язана з переходом суспільства від індустріальної до постіндустріальної стадії суспільно-економічного розвитку. Її принципова особливість полягає в тому, що вона одночасно є переходом від адміністративно-командної до ринкової економіки. Переплетіння цих процесів не лише ускладнює саму кризу, а й визначає обсяг проблем та завдань, які необхідно виконувати, комплекс методів і форм виходу з кризового стану [8, с. 43].

Для розв'язання всього комплексу проблем потрібно мобілізувати внутрішні ресурси для того, щоб збільшити капіталовкладення із залученням іноземного капіталу для техніко-технологічного оновлення виробництва, істотного поліпшення якості продукції, підвищення ефективності економіки [8, с.49]. Становлення ринкового механізму повинно поєднуватися з активним використанням ролі держави в економіці. Цілком зрозуміло, наголошує А.А. Чухно, що перетворення виробничих відносин має поєднуватися з глибокими змінами продуктивних сил. Безперечно, всі ці процеси повинні спиратися на науково-технічний прогрес, технічне переозброєння підприємств, на нову управлінську технологію, що забезпечить перехід від екстенсивного до інтенсивного типу економічного розвитку [8, с. 43]. Аналіз показує, що є альтернатива нинішньому підходу до стабілізації становища. Методологія цього підходу ґрунтується на принципі, що вихід з кризи потрібно шукати не в обігу, не в розподілі, а насамперед в активізації виробництва та управління, у вживанні дієвих управлінських заходів, спроможних зупинити спад виробництва і перейти до його стабілізації [8, с. 47].

**Висновки та перспективи подальших розвідок за проблемою.** Існують різні підходи до менеджменту, які історично сформувались у теорії та практиці функціонування організацій, а саме: функціональний, ситуаційний, системний, динамічний, процесний тощо. Сучасні умови функціонування вимагають створення новітньої парадигми менеджменту, яка б інтегрувала усі надбання у менеджменті та була би націлена на створення ефективного комплексного підходу до управління підприємствами. Саме на поєднання переваг усіх концепцій менеджменту спрямований запропонований процесно-структурований підхід до менеджменту.

На формування та розвиток процесно-структурованого менеджменту як нової управлінської системи вплинули чинники мікро- та макросередовища, внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організацій, глобалізаційні та інтеграційні процеси, що сьогодні дуже поширені і, безумовно, кризові явища та нестабільність економічної ситуації, які вплинули на діяльність усіх без винятку вітчизняних підприємств.

Перспективами подальших досліджень є формування основних принципів процесно-структурованого менеджменту як управлінської системи, що розвивається, а також систематизація принципів технологічної реалізації процесно-структурованого менеджменту.

1. Стадник В.В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [3-тє вид. доп. і перероб]. – Львів: Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), „Інтелект-Захід”, 2007. – 384 с.
3. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999. – 556 с.
4. Кузьмін О.Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, Н.М. Сиротинська // Демократичне врядування: наук. вісник Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Вип. 6. – Львів: ЛРІДУ НАДУ – 2010. – Режим доступу: <http://lvivacademy.com/visnik6/index.html>
5. Крамаренко В.І. Управление внешнеэкономическими рисками в условиях глобализации: [монография] / В.І. Крамаренко, К.Н. Онищенко, Н.І. Твердохлебов : [под общей ред. д.э.н., проф. В.І. Крамаренко]. – Симферополь: ДИАЙПИ, 2010. – 354 с.
6. Кузьмін О.Є. Соціально-економічна діагностика діяльності підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин // Логістика. Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – Львів, 2010. – № 690. – С. 623–628.
7. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич. – К.: ДП „Видавничий дім „Персонал”, 2008. – 496 с.
8. Чухно А.А. Твори: У 3 т. / НАН України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, Наук.-дослід. фін. ін-т при М-ві фін. України. – К., 2006. – Т. 1: Становлення і розвиток ринкової економіки. – 2006. – 592 с.

УДК 338.3:339:622

Й.М. Петрович

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## **ОРГАНІЗУВАННЯ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ВАЖЛИВА ПЕРЕДУМОВА УПРАВЛІННЯ ЇХ РОЗВИТКОМ І ЕФЕКТИВНИМ ВИКОРИСТАННЯМ**

© Петрович Й.М., 2012

**Прискорення темпів розвитку економіки України, відродження власного виробництва продукції на засадах новітніх технологій та наповнення нею внутрішнього ринку зумовлює необхідність належного обліку наявних виробничих потужностей промислових підприємств і підвищення рівня їх використання.**

**Acceleration of rates of development of economy of Ukraine, revival of own production of goods on principles of the newest technologies and filling by it internal market stipulates the necessity of the proper account of present production capacities of industrial enterprises and increase of level of their use.**

**Постановка проблеми.** Прискорення випуску продукції з інноваційним наповненням для задоволення потреб внутрішнього ринку і особливо імпортозаміщеної гальмується відсутністю належної інформації про потенційні можливості підприємств щодо її виготовлення та відповідним рівнем управління розвитком і ефективним використанням їх виробничих потужностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що протягом останніх десяти років проблематика, яка стосується розвитку і використання виробничих потужностей, не висвітлюється як у періодичній, так і у монографічній літературі. В умовах тривалої перманентної кризової ситуації в Україні спостерігається хронічне недовантаження наявних виробничих потужностей