

УДК 330.35:664.6
JEL M11

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

О. Синюк, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0001-8066-6985

Львівський національний університет природокористування

<https://doi.org/10.31734/economics2023.30.134>

Синюк О. Напрями підвищення ефективності управління підприємством

У статті визначено, що успіх діяльності підприємства залежить насамперед від ефективності управління ним. Запропоновано напрями підвищення ефективності управління підприємством, що охоплюють: раціональне управління проектами; використання теорії обмежень: ідентифікацію та управління основними обмеженнями в діяльності підприємства; управління змінами: гнучкість та адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; зниження витрат: постійний аналіз і оптимізацію витрат; модернізацію і автоматизацію бізнес-процесів: впровадження новітніх технологій та систем автоматизації; пошук нових способів організації управління підприємством; правильний маркетинг: розуміння потреб споживачів, розробку ефективних маркетингових стратегій і просування продукції на ринку; мотивацію співробітників; більше влади управління на місцях: делегування повноважень та розподіл відповідальності між менеджерами на різних рівнях організаційної структури; залучення інвесторів; підвищення лояльності та ефективності співробітників.

Для досягнення високої ефективності управління підприємством важливо впроваджувати комплексні управлінські зміни в різних сферах діяльності. Це може охоплювати модернізацію виробництва, зосередження на маркетингу та збуті, підтримку та мотивацію співробітників, удосконалення системи управління на всіх рівнях, залучення зовнішніх ресурсів і забезпечення відкритості та прозорості в комунікації з колективом.

Дослідження показують, що успішність підприємства безпосередньо залежить від ефективного управління ним. Запропоновані напрями підвищення ефективності управління враховують різні аспекти діяльності підприємства і спрямовані на досягнення оптимальних результатів у всіх сферах. Реалізація цих заходів допоможе підвищити ефективність підприємства та забезпечити його стійкий розвиток на ринку.

Ключові слова: управління підприємством, раціональне управління проектами, підтримка інновацій у підприємстві, управління змінами, креативне управління, модернізація бізнес-процесів, делегування повноважень, розподіл відповідальності.

Syniuk O. Directions of improving the efficiency of enterprise management

The article defines that the success of enterprises depends primarily on the efficiency of the enterprises' management. Directions to improve the efficiency of enterprise management are proposed in the article. They include rational project management; use of the theory of constraints, i.e. identification and management of the main constraints in the enterprise's activity; change management, i.e. flexibility and adaptability to changes in the internal and external environment; cost reduction, i.e. constant analysis and optimization of costs; modernization and automation of business processes, i.e. implementation of the latest technologies and automation systems; search for new ways of organizing enterprise management; proper marketing, i.e. understanding consumer needs, developing effective marketing strategies and promoting products on the market; employee motivation; more powers to local managers: delegation of authorities and distribution of responsibilities between managers at different levels of the organizational structure; attraction of investors; increasing the loyalty and efficiency of employees.

To achieve high efficiency of enterprise management, it is important to adopt complex management changes in various spheres of activity. This can include modernizing production, focusing on marketing and sales, supporting and motivating employees, improving the management system at all levels, attracting external resources and ensuring openness and transparency in communication with the team.

The research shows that the success of an enterprise directly depends on its effective management. The proposed directions for improving management efficiency take into account various aspects of the company's activity and are aimed at achieving optimal results in all areas. The implementation of these measures will help to increase the efficiency of the enterprise and ensure its sustainable development at the market.

Key words: enterprise management, rational project management, innovation support in the enterprise, change management, creative management, modernization of business processes, delegation of authorities, distribution of responsibilities.

Постановка проблеми. Проблематика управління підприємницькими структурами різних видів економічної діяльності виникає через постійну зміну зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування сучасних суб'єктів господарювання. Труднощі, ризики та загрози, з якими зараз зіштовхуються вітчизняні підприємства в економічній площині, пов'язані з поточними змінами в економічних системах, новими парадигмами управління та еволюцією ринкових відносин. Перехід від класично ринкової до емерджентної, поведінкової, а врешті-решт і інформаційної цифрової економіки змушує бізнес-структури швидко адаптуватися до нових економічних умов, щоб зберегти та покращити власні конкурентні переваги й забезпечити цілісність і незмінність ринкових позицій. Зважаючи на те, що учасники економічних відносин явно мають обмежені корпоративні ресурси, керівництво підприємства має шукати шляхи ухвалення своєчасних і зважених управлінських рішень для забезпечення свого фінансово-економічного виживання. З огляду на це, дослідження проблеми підвищення рівня ефективності управління підприємством у сучасних умовах набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективності управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища розглянута в наукових працях таких авторів, як Т. І. Батракова [1], М. Г. Бойко [2], С. В. Васильєв, А. О. Кривонос [3], С. О. Гуткевич, С. П. Дунда [4], О. Г. Занозовська [5], В. М. Колесник, К. І. Воєнна [6], С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько [7], В. М. Проценко [8], Н. П. Резнік, Д. В. Опалат [9], С. В. Тупкало [10] та ін.

Проте зростання рівня економічної нестабільності, соціальна напруга, політична криза та галузеві тенденції призводять до появи зростаючої кількості загроз для нормального функціонування підприємства, що вказує на необхідність подальшого дослідження нових можливостей і векторів оптимізації процесу управління господарськими структурами.

Постановка завдання. Наше завдання – запропонувати способи підвищення ефективності управління підприємством у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Підвищення ефективності управління підприємством – до необхідності такого кроку апелюють багато

керівників вищої ланки. Це стосується не тільки економічного ефекту та економічних напрямів трансформації процесу управління, а й багатьох інших аспектів, на які слід звернути особливу увагу.

Відкриття власної справи та заснування власного підприємства передбачає намір засновника отримати якомога більшу економічну та фінансову вигоду з мінімальними витратами корпоративних ресурсів, сил та часу. Якщо на початку підприємницької діяльності можливі високі фінансові показники, з часом ділова активність може почати різко падати. Необхідно розуміти й усвідомлювати причини цих змін. Керівникам і керівництву підприємств буде легко усунути труднощі, що виникають, коли вони усвідомлять і зрозуміють їх першопричини [3, с. 34].

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно розробити ефективний план трансформаційних дій, що враховує очікуваний кінцевий результат. Він має враховувати всі внутрішні завдання та унікальні аспекти діяльності підприємства, а також усі останні зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на функціонування суб'єкта господарювання. Поєднуючи такий підхід зі специфікою виробництва та економічними аспектами, можна знайти ефективні способи підвищення рівня ефективності управління підприємством і досягнення бажаного результату в короткі терміни.

Стрімкі зміни ринкових трендів і цифрові трансформації кардинально змінюють структуру і традиції сучасних підприємств. Сьогодні керівникам і вищому керівництву доводиться вирішувати все більше нових управлінських завдань, до яких, зокрема, належать:

- як можна зробити діяльність підприємства гнучкою та швидко адаптувати її до нових ринкових умов?
- як підвищити лояльність клієнтів і заздалегідь передбачити їхні майбутні потреби?
- як максимально підвищити якість виробленого продукту?
- як можна організувати ефективний контроль результатів економічних процесів, забезпечуючи максимально можливий рівень прозорості? [8, с. 132].

Щоб процес управління був ефективним у сучасних ринкових умовах, необхідно, щоб кожен

керівник мав не лише глибокі та всебічні знання, а й був ефективним та діловим, мав почуття новизни та постійно виявляв ініціативу.

Впливати на ефективність трудової діяльності працівника можна, зокрема і у сфері управління. Систематичне просування по службі є ключовим мотиватором кар'єрного просування керівника та зростання його ініціативи. Керівник повинен усвідомлювати, що питання про його просування підлягає обов'язковому періодичному розгляду. Однак це просування залежатиме багато в чому від того, як він підвищує ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі [6, с. 193].

Кар'єрне просування керівника може мати такі форми:

- переміщення в рамках тієї ж посадової категорії й розмірів заробітної плати, але з розширенням виконуваних функцій;
- підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- його просування службовими сходами [5, с. 92].

Підвищенню ефективності управління сприяє система підвищення кваліфікації з відривом і без відриву від виробництва. Підвищення кваліфікації полягає в підвищенні й поглибленні знань, умінь та навичок працівника в певній діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності роботи керівників відіграє їх періодична атестація. Основна мета атестації – встановити, на що той чи інший працівник здатний і чого він заслуговує. Водночас почуття відповідальності перед майбутньою атестацією спонукає керівника повніше використовувати свої навички, досягати кращих результатів у роботі.

Активна підтримка інновацій у підприємстві вважається одним із найважливіших способів підвищення ефективності управління. Створення та підтримка атмосфери творчого пошуку є прямим завданням керівників підприємств [10, с. 143].

Чинниками підтримки інновацій вважаються: забезпечення необхідної волі в розвитку інновацій, забезпечення інноваторів необхідними ресурсами та обладнанням, підтримка з боку вищого керівництва; проведення дискусій щодо обміну думками; підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами, університетами та зовнішніми науковими організаціями; поглиблення взаєморозуміння між співробітниками.

Одним з ефективних методів підвищення рівня ефективності управління в сучасних підприємствах є впровадження та використання практик креативного менеджменту.

Креативне управління передбачає низку конкретних цілей для підвищення ефективності функціонування підприємства, які можна сформулювати так:

- надання працівнику конкретних знань про цілі, місію та стратегію підприємства, а також актуальної й точної інформації про стан справ на підприємстві;
- заохочення працівників до творчого мислення, креативності у роботі;
- забезпечення невід'ємного права працівників на результати власної творчої та інтелектуальної діяльності;
- відстоювання прав та інтересів самого підприємства як самостійної економічної системи, що забезпечує працівників ресурсами, необхідними для здійснення креативного управління як всередині організаційних підрозділів, так і суб'єкта господарювання в цілому [7, с. 105].

Для вищого керівництва підприємства підвищення ефективності управління є складним, але досяжним завданням. Головне для керівника – вибрати для конкретного підприємства, що займається певним видом економічної діяльності, шлях, який найбільше йому підходить.

Здається, що підвищення ефективності управління залежить від того, наскільки керівництво підприємства хоче та готове визнавати й вирішувати управлінські проблеми.

Здебільшого необхідно залучити стороннього експерта (аутсайдера), який може допомогти вищому керівництву підприємства неупереджено та об'єктивно виявити проблеми в організації структури управління, конфлікти між працівниками та керівниками, їх причини, прояви та потенційні можливості рішення.

Перелік конфліктів, виявлених консультантами, може бути досить великим і несподіваним для керівництва підприємства. Як швидко і якісно в такому разі вирішити проблему підвищення рівня ефективності?

Одним із найефективніших методів підвищення рівня ефективності організації та функціонування системи управління підприємством є теорія обмежень, яка допомагає керівництву суб'єкта господарювання правильно визначати так зване «вузьке місце» в системі управління [2, с. 59].

Крім того, використовуючи теорію обмежень, керівництво підприємства може максимально використати будь-яку проблему на користь бізнесу перед тим, як повністю її вирішити або усунути назавжди. Відповідно до постулатів теорії обмежень, підвищення ступеня ефективності управління підприємством залежить насамперед від своєчасного й точного визначення обмежень для конкретного підприємства.

Кожне підприємство також має розробити першокласну систему управління змінами. Які чинники ускладнюють процеси управління змінами в діяльності сучасного суб'єкта господарювання? Зазвичай це викликано відразу працівників до змін і неприйняттю нових ідей. Найефективнішим способом протидії цьому є інформаційно-роз'яснювальна робота. Відповідно до принципів і аксіом теорії обмежень, керівник повинен «провести» співробітників через шість рівнів опору, які складаються з шести окремих запитань, на які необхідно відповісти повністю і чесно. Тому ефективне управління змінами має починатися з обговорення з рядовими працівниками та керівниками середньої ланки.

Ефективність управління підприємством багато в чому залежить від управління проектами. Успіх і зростання суб'єкта господарської діяльності залежать від ефективності цього управлінського напрямку [10, с. 144].

Керівнику проекту необхідно надати належні повноваження та організувати необхідні ресурси для того, щоб процес управління проектом функціонував скоординовано, методично, організовано та чітко. Існують різні способи налаштувати таку систему, як управління проектами. Численні адміністративні та економічні аспекти безпосередньо впливають на те, наскільки якісно функціонує така система. Знайти найкраще рішення, методи та механізми реалізації й розвитку проектів у підприємстві буде легше за допомогою запрошених фахівців та професіоналів у сфері проектного менеджменту з метою використання їхніх здібностей, компетенцій і досвіду.

Кожне підприємство та його керівники повинні визначити логічний шлях власного розвитку, унікальний для конкретної сфери господарської діяльності. Треба наголосити лише на кількох фундаментальних принципах, які можна логічно застосувати до будь-якого суб'єкта підприємства:

Скорочення витрат, яке не призводить до зниження якості товарів чи послуг. Деякі керівники підприємств вирішують наймати менше лю-

дей або купувати дешевшу сировину, матеріали та комплектуючі, щоб зменшити витрати. У цій ситуації важливо мати на увазі, що внаслідок діяльності керівництва виробничі потужності можуть зменшитися і діяльність підприємства перестане бути прибутковою.

Модернізація та автоматизація бізнес-процесів. Такий вибір треба робити лише після ретельної оцінки діяльності підприємства. Бізнес і виробничі процеси традиційно найбільш вірогідні об'єкти для проведення змін такого характеру. Їх результативність після цього і справді підвищується [4, с. 63].

Пошук нових способів організації управління підприємством. Оновлення вищого керівництва дозволить ініціювати нові ідеї та залучати нові кадри для реалізації прибуткових проєктів.

Правильний маркетинг. У процесі підвищення рівня фінансових результатів підприємства реклама має вирішальне значення. Розумно розроблена стратегія залучення нових клієнтів і утримання існуючих може генерувати суттєвий прибуток лише за помірних адміністративних витрат.

Конкретизація кожного з перелічених напрямів підвищення ефективності управління підприємством може забезпечити бажаний результат. Крім того, важливо постійно хвалити і відзначати керівників і рядових співробітників за їх оригінальність та інноваційні ідеї. Це сприяє формуванню команди, яка зацікавлена в поточному та майбутньому успіху діяльності підприємства.

Перш ніж приступити до будь-яких змін в управлінні підприємством, необхідно проаналізувати стиль менеджменту, який уже застосовується. Такий підхід допоможе вищому керівництву краще зрозуміти, куди рухатися. Здібний менеджер добре усвідомлює, що сучасне підприємство – це комплекс ініціатив і постійних оновлень, без яких не можна обійтися для максимальної продуктивності діяльності суб'єкта господарювання.

Часто комплексна оцінка поточного рівня управління підприємством свідчить про те, що реформу менеджменту необхідно починати з найвищого рівня управління. Керівництву підприємства в цій ситуації необхідно оцінити й кардинально змінити методи управління. Радикальні зміни часто дають результат із самого початку. Передусім необхідно розвивати ефективність роботи керівника підприємства. Для цього важливо спочатку оцінити його здатність до росту, вдосконалення та якісних змін.

Організаційна структура управління на підприємстві багато в чому визначає ефективність чи неефективність управління. Правильна організаційна структура повинна бути обрана для того, щоб рішення приймалися швидко й ефективно, щоб результативно виконувалися поставлені керівником завдання і щоб керівництву функціонувало ефективно в цілому.

Для підвищення ефективності управління підприємству можна внести які-небудь зміни у вже існуючу структуру управління або повністю змінити її.

Вибір оптимальної організаційної структури (залежно від особливостей і специфіки діяльності підприємства) може значною мірою підвищити ефективність менеджменту й результати діяльності загалом.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграють інформаційні системи, які забезпечують комунікаційні зв'язки між співробітниками й підрозділами.

Існує велика кількість способів забезпечення ефективності комунікацій на підприємстві, наприклад:

- створення єдиної комп'ютерної мережі на підприємстві;
- можливість доступу співробітників до інформаційних баз даних, звітів й інших матеріалів, пов'язаних з діяльністю підприємства в різних сферах, у тому числі й інноваційній;
- регулярна організація спеціальних конференцій для персоналу різних рівнів;
- візити фахівців підприємства в передові підрозділи для обміну досвідом тощо [1, с. 70].

Для створення ефективної інформаційної системи на підприємстві можна використати різні способи, але важливо розуміти, що тільки системний підхід до інформаційного обміну дає змогу гнучко управляти роботою фірми.

Таким чином, існує велика кількість способів і методів підвищення ефективності менеджменту, кожний з яких пов'язаний з якою-небудь певною галуззю діяльності підприємства.

Займаючись пошуком способів підвищення рівня ефективності управління підприємством, необхідно звертати увагу на всі аспекти, які можуть стосуватися цього процесу. Насамперед це внутрішня управлінська проблема і способи її вирішення мають також відшукуватися у внутрішньому середовищі функціонування підприємства. Також важливо не випускати з уваги чинники зовнішнього середовища, які безпосе-

редньо або опосередковано впливають на управління суб'єктом господарювання.

Наведемо чинники, на які потрібно звертати увагу під час вчинення спроб підвищення ефективності управління підприємством:

Мотивація співробітників. Крім премій і заохочень за ефективну роботу, потрібно ініціювати підвищення кваліфікації. Підбір правильних курсів підвищить рівень компетентності співробітників. Це кращий спосіб, ніж шукати нових людей із вищим рівнем знань, умінь і навичок.

Більше влади управлінням на місцях. Якщо підприємство має філії в різних містах, одному керівнику стає складно контролювати управлінські процеси на всіх рівнях. Варто передати більше відповідальності і влади місцевим управлінням. Такий підхід можна використати й щодо керівників різних відділів на великому підприємстві.

Використовувати прогрес на благо. Топ-менеджерам рекомендується відвідувати виставки, де демонструються нові розробки і технології в галузі. Своєчасне оновлення матеріально-технічної бази підприємства дозволить збільшити обсяги виробництва за незмінних витрат ресурсів.

Залучення інвесторів. Додаткові фінансові ресурси допоможуть підвищити рівень рентабельності підприємства [9, с. 141].

Підвищення лояльності та ефективності співробітників. Велика кількість роботодавців не звертає увагу на такий аспект, як правильна організація відпочинку працівників. Необхідно забезпечити персоналу можливість відвідувати різні санаторії і бази відпочинку за зниженими цінами. Це допоможе значно скоротити кількість лікарняних і підвищити працездатність. Доцільно влаштовувати корпоративи, святкування важливих дат. Спільно проведений захід здатний згуртувати колектив, що в перспективі позначиться і на рівні ефективності управління підприємством.

Висновки. Найбільш дієвими на сьогодні способами підвищення рівня ефективності управління підприємством вважаємо: раціональне управління проектами, використання теорії обмежень, управління змінами, зниження витрат, модернізацію і автоматизацію бізнес-процесів, пошук нових способів організації управління підприємством, правильний маркетинг, мотивацію співробітників, надання більшої влади управлінням на місцях, залучення інвесторів, підвищення лояльності та ефективності співробітників.

Підвищення рівня ефективності управління підприємством можна досягти за умови одночасного запровадження управлінських змін одразу в кількох площинах: модернізації виробництва, привернення уваги до маркетингу та збуту, стимулювання персоналу, врахування ініціатив на різних рівнях управління, залучення інвестицій, розвитку персональних навичок управління топ-менеджменту, інформаційної транспарентності у стосунках з колективом.

Однак будь-якому керівникові важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому разі, якщо використати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на мету й стратегії розвитку підприємства.

Бібліографічний список

1. Батракова Т. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 11 (1). С. 67–71.
2. Бойко М. Г. Пріоритети підвищення ефективності управління туристичними підприємствами. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 5. С. 58–65.
3. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 32–38.
4. Гуткевич С. О., Дунда С. П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. *Інтелект XXI*. 2013. № 1–2. С. 63–68.
5. Занозовська О. Г. Ефективність діяльності підприємства: управлінський аспект. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 90–95.
6. Колесник В. М., Воєнна К. І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 192–203.
7. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100–106.
8. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131–137.
9. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138–147.
10. Тупкало С. В. Методичний підхід до формування системи збалансованих показників оцінки ефективності управління підприємством. *Водний транспорт: зб. наук. праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2012. Вип. 1. С. 142–147.

Стаття надійшла 29.06.2023