

## ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті викладено результати дослідження науково-прикладних підходів до розгляду суті поняття «комплексний механізм управління підприємством» як економічної категорії; підкреслено його значимість та розкрито сутність; представлено елементний склад; систематизовано, уточнено і доповнено базові принципи формування.

The article presents the results of research of scientific and applied approaches to consideration of an essence of the concept «complex mechanism of enterprise management» as economic category; shows its importance; discloses the essence; presents elemental composition; systematizes specifies and adds the basic principles of formation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Об'єктивна необхідність і практична значимість комплексного механізму управління підприємством зумовлена його роллю ланки, що пов'язує і погоджує елементи як всередині системи управління підприємством, так і його керуючої та керованої підсистем. Багатофункціональність і різноманітність засобів управлінських дій, а також об'єктів управління дозволили виділити комплексний механізм управління підприємством в самостійну економічну категорію, що підлягає дослідженню як з позицій елементно-функціонального складу, так і відносно принципів його формування і розвитку. Саме принципи формування комплексного механізму управління підприємством закладають основу його ефективного функціонування, сприяючи реалізації місії і цілей діяльності підприємства, що зумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Механістичний напрям досліджень управління підприємствами є незмінно популярним і актуальним в умовах економічного розвитку, що потребує постійного вдосконалення і створення нових засобів управлінських дій. Складність механізму управління підприємством зумовила в основному однобічний підхід до дослідження цієї економічної категорії, акцентуючи увагу на приватних його складових. Більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників і авторів публікацій щодо механізму управління підприємством зупинялася на вивченні суті та принципів формування організаційно-економічного механізму управління окремими аспектами діяльності підприємства, серед яких варто виділити Т. П. Гончаренко, Л. О. Добрик, Р. М. Кононенко, З. В. Остряніну, В. В. Синельник та ін. Достатньо широко представлено результати досліджень щодо приватних механізмів управління, спрямованих на конкретні об'єкти керованої підсистеми: конкурентоспроможність підприємства (О. О. Школьний), якість виробничої діяльності (О. І. Момот), прибуток (А. О. Кобець), витрати (В. М. Шульга, Р. М. Кононенко), капітал (Б. В. Кочкодан), оборотні кошти (А. О. Абубакер), інвестиційна діяльність (О. В. Губарь), збутова діяльність (Р. О. Протопопенко), зовнішньоекономічна діяльність (Я. П. Машталір) тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз досліджень і публікацій останніх років показав недостатню вивченість комплексного підходу щодо механізму управління підприємством, притому що комплексність і системність признаються базовими принципами його формування. Крім того, принципи формування механізмів управління підприємством, які розглядаються в різних наукових джерелах, на погляд автора, потребують уточнення та доповнення в контексті самостійної економічної категорії «комплексний механізм управління підприємством».

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення теоретико-методологічних основ формування комплексного механізму управління підприємством, його визначення як економічної категорії, а також аналіз, узагальнення, уточнення і доповнення принципів його формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Механізм управління є найактивнішим елементом системи управління підприємством, який пов'язує і приводить до взаємодії решту її компонентів (ланки апарату управління, функції, структуру і процес управління підприємством). Множинність функцій і засобів механізму управління підприємством (рис. 1), а також об'єктів управління (їх елементів, властивостей, взаємозв'язків, чинників) зумовлює його комплексний характер і передбачає виділення приватних складових (різновидів), згрупованих за певними класифікаційними ознаками (рис. 2).

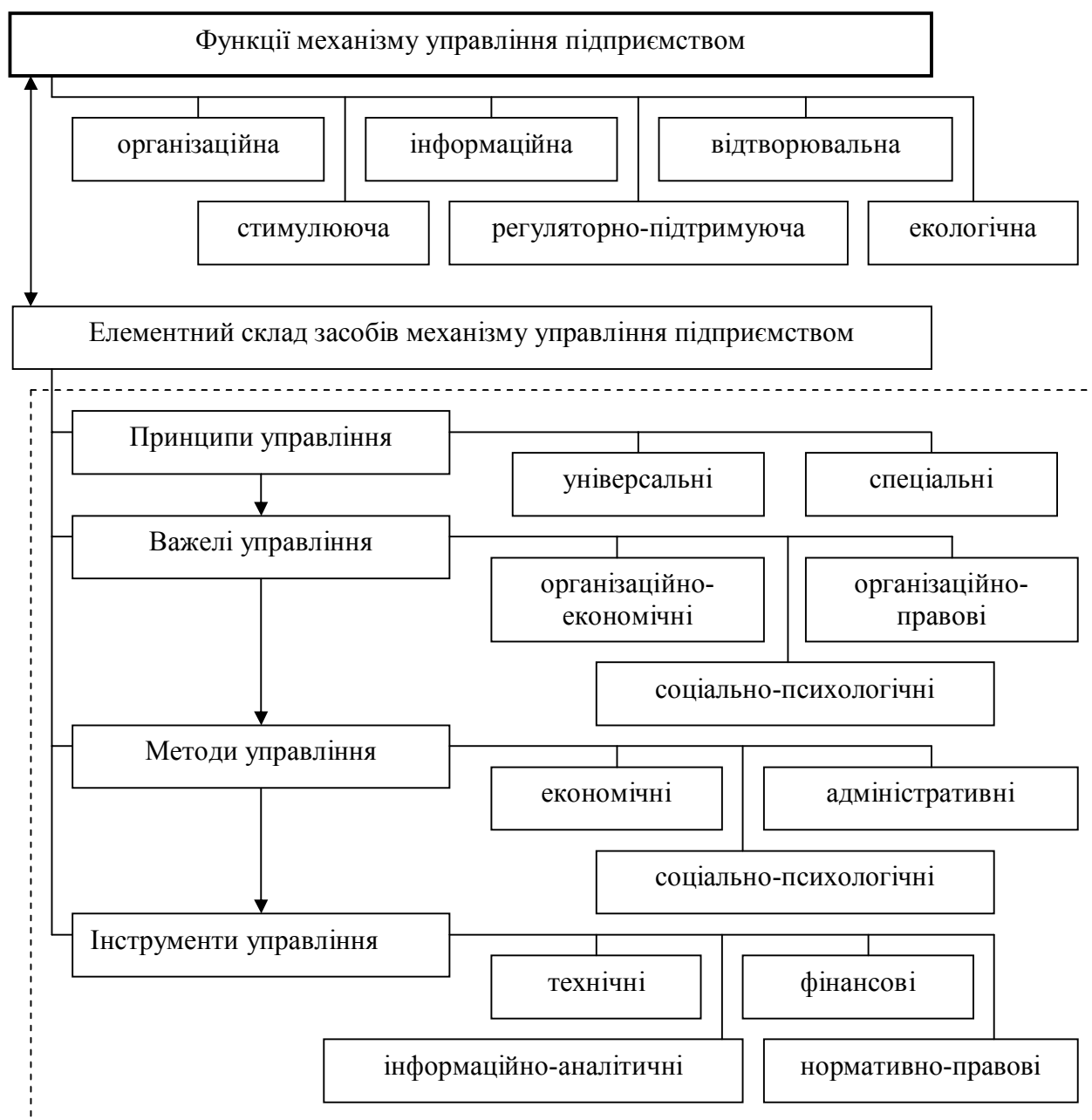


Рис. 1. Елементно-функціональна схема механізму управління підприємством

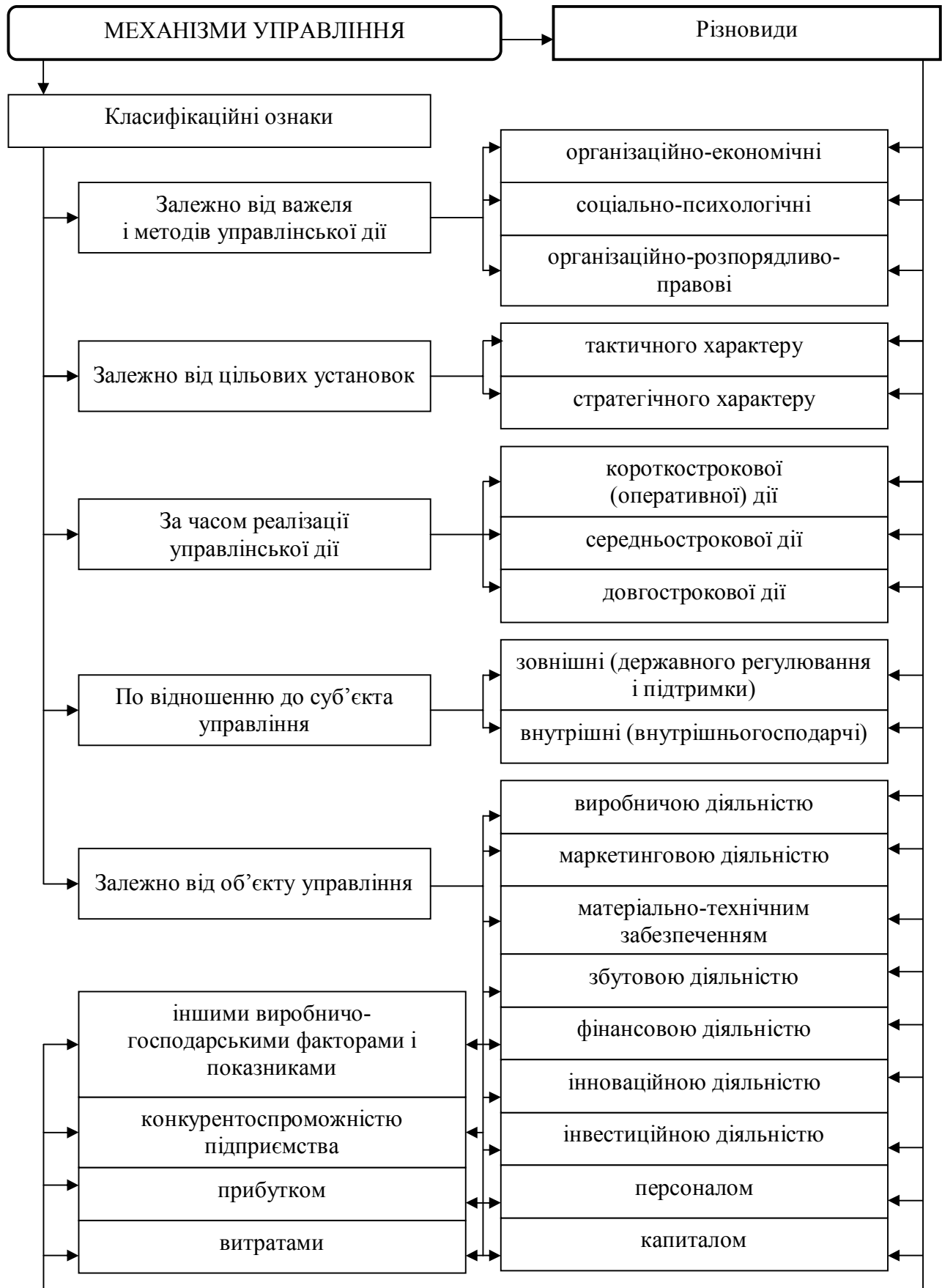


Рис. 2. Класифікація механізмів управління, що задіяні на підприємстві

Наявність відповідних різновидів механізму управління, які одночасно і взаємопов'язано діють на підприємстві, передбачає виділення такої економічної категорії як «комплексний механізм управління підприємством».

Комплексний механізм управління підприємством – це складна синтетична побудова, отримана в результаті поєднання і взаємодії різних частин функціонального і підтримуючого характеру. Кожний з приватних механізмів управління підприємством завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних цілей, впливає на конкретні об'єкти, їх властивості і зв'язки, а також фактори виробничо-господарської діяльності за допомогою конкретного набору засобів (методів та інструментів), що зумовлює конкретність, тобто структурно-логічну і інформаційно-речовинну визначеність комплексного механізму управління підприємства.

Дослідження концептуально-методологічних та прикладних аспектів механізму управління підприємством показало, що більшість авторів акцентує увагу лише на окремих його складниках. Із 138 джерел, які мають місце в електронному каталозі дисертацій України за напрямом «Економіка, організація і управління підприємствами» [1], починаючи з 2000 року, 41 роботу (тобто 30 %) присвячено питанням формування організаційно-економічного механізму управління підприємством, його функціональними блоками, характеристиками і показниками. Стосовно цього А. Г. Горчарук відзначав, що частіше за все вченими розглядаються окремі складники загального господарського механізму: організаційний, економічний або організаційно-економічний механізми [2].

Поняття «комплексний механізм управління» як економічний термін використовується в роботі Н. Ю. Круглової та М. І. Круглова [3, с.62], у якій визначено, що: «комплексний механізм управління є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних і правових (а у ряді випадків – також політичних) способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарювання (суб'єктів підприємництва і науково-технічного розвитку) та впливу на їх діяльність, які забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління». Не дивлячись на те, що це визначення виводить «комплексний механізм управління» за межі окремого господарюючого суб'єкта-підприємства на галузевий або регіональний рівень, або рівень національної економіки, його незначна декомпозиція дозволяє отримати наступне: «комплексний механізм управління є сукупністю способів цілеспрямованої дії на їхню [суб'єктів господарювання] діяльність, які забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління». А це вже безпосередньо стосується комплексного механізму управління підприємством.

Заслуговує увагу і визначення механізму управління, сформульоване цими авторами, в якому відзначається, що «механізм управління є складною категорією управління та включає: цілі управління; кількісний аналог цілей – критерії управління; фактори управління – елементи об'єкту управління і їх зв'язки, на які здійснюється дія в інтересах досягнення поставлених цілей; методи дії на дані фактори управління; ресурси управління – матеріальні і фінансові ресурси, соціальний і організаційний потенціали, при використанні яких реалізується вибраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети» [3, с.50].

На погляд автора, наявність певних цілей та критеріїв управління є необхідною умовою формування дієвого, ефективного механізму управління підприємством, але не є його елементом, також як не є елементами механізму управління і фактори управління, які у свою чергу є відповідними компонентами об'єкту управління. Щодо методів і ресурсів (у інтерпретації автора – інструментів) управління, то вони, разом з принципами і важелями управління, складають основу формування комплексного механізму управління підприємством.

Комплексність та системність механізму управління підприємством є об'єктивною закономірністю і базовими принципами його формування. Разом із цими принципами Т. П. Гончаренко в контексті організаційно-економічного механізму стратегічного маркетингу розглядає і такі принципи формування механізму управління підприємством як:

принцип зваженої орієнтації на задоволення потреб споживачів; перспективність; злагоджена цілеспрямованість; принцип гнучкого реагування; принцип порівнянності і альтернативності варіантів управлінських рішень при їх виборі; принцип збереження та примноження конкурентних переваг [4, с.204–206]. Суттєвим доповненням до позначених принципів можна рахувати принципи формування механізмів корпоративного управління, сформульовані З. Ж. Даурбековою та Г. М. Ажибаєвою, зокрема: принцип відповідності цілям і задачам корпорації; принцип всебічного охопту; принцип послідовності та системності у виборі засобів і методів дії; принцип повноти та збалансованості засобів дії; принцип потенційного розвитку і вдосконалення; принцип автентичності; принцип мотиваційної цінності; принцип моральності [5].

Проаналізувавши і узагальнивши підходи до формулювання принципів формування механізмів управління підприємством, які були висловлені окремими авторами в різних джерелах, систематизувавши і доповнивши їх, автором було виділено основні принципи формування комплексного механізму управління підприємством (КМУП): системності; комплексності; дуалізму; цілеспрямованості; критеріальності; узгодженості та взаємопідтримки; перспективності; гнучкості і адаптивності; інформативності; вмотивованості; відповідальності; специфічності; потенціалу розвитку.

Принцип системності полягає в тому, що КМУП є елементом системи управління підприємством, яка, у свою чергу, входить до складу підприємства, як складної виробничо-господарської системи, що є підсистемою галузі тощо. Отже, рішення і дії, що реалізуються за межами КМУП в рамках відповідних систем більш високого рівня певним чином (як позитивним, так і негативним) позначатимуться на змісті елементів власне КМУП та характері їх взаємозв'язків, які потрібно враховувати при його формуванні, передбачивши адаптаційні заходи. Крім того, при формуванні КМУП, слід виходити з того, що він сам є системою взаємозв'язаних елементів, ефективність якої зумовлюється наявністю у неї таких системних властивостей як цілеспрямованість, цілісність, поліструктурність, відкритість, складність, унікальність, синергічність, граничність, протиентропійність тощо.

Принцип комплексності зумовлений елементним складом КМУП. Реалізація цього принципу передбачає, з одного боку, розробку і використання всього комплексу засобів управління (рис. 1), з іншого, – формування та злагоджену роботу приватних механізмів управління підприємством (рис. 2).

Принцип дуалізму (подвійності), який базується на перетині двох фундаментальних класів речей (явищ або принципів), які взаємно впливають один на одного, але не змінюють своєї структури, щодо КМУП виявляється у тому, що кожний з приватних механізмів управління підприємством, який впливає на окремий об'єкт управління (його властивості та взаємозв'язки), є сукупністю засобів управління (важелів, методів та інструментів), сформованих виходячи з особливостей конкретного об'єкту управління.

Принцип цілеспрямованості ґрунтується на тому, що цілі формування КМУП повинні відповідати цілям і завданням підприємства та мати, по відношенню до них, підлеглий характер.

Принцип критеріальності передбачає розробку системи критеріальних показників, які кількісно підкріплюють цілі КМУП і його складників та дозволяють адекватно оцінити ефективність їхньої роботи.

Принцип узгодженості та взаємопідтримки при формуванні КМУП виявляється в необхідності якісного і кількісного узгодження параметрів таких пар, як: цілі управління → критерії управління; критерії управління → об'єкти управління (їх елементи, властивості, взаємозв'язки та інші фактори); елементи об'єкту управління → принципи, важелі і методи управління; методи управління → інструменти управління. Крім того, при формуванні приватних механізмів управління підприємством необхідно враховувати те, що зрештою усі вони підлеглі реалізації місії і загальних цілей діяльності підприємства. Це передбачає їхню узгодженість, адекватність і взаємопідтримку. Зокрема, ефективність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від ефективності механізмів управління

капіталом, персоналом, витратами тощо, а ефективність механізму управління виробничою діяльністю багато в чому визначається ефективністю механізмів управління інноваційною та інвестиційною діяльністю, маркетингом і матеріально-технічним забезпеченням тощо.

Принцип перспективності пов'язаний з виділенням та формуванням залежно від цільових установок механізмів управління тактичного і стратегічного характеру, спрямованих, відповідно, на реалізацію поточних (оперативних і короткострокових) завдань та довгострокових цілей.

Принцип гнучкості і адаптивності КМУП зумовлює не тільки стійкість та успішність функціонування підприємства, але і його життєздатність в умовах динамічності, конкурентності, непередбачуваності дії факторів зовнішнього середовища господарювання. Зовнішнє середовище постійно формує тенденції, до яких необхідно пристосовуватися, отже, система управління підприємством та КМУП, зокрема, повинні бути достатньо гнучкими для того, щоб бути здатними реагувати і адаптуватися до змін.

Принцип інформативності передбачає адекватність, точність і повноту інформації, що використовується при формуванні та в процесі роботи КМУП. Інформація справедливо визнається головним ресурсом ринкової економіки, а знання – основною цінністю людства. Наявність і узгодження на підприємстві трьох типів знань (особистих, корпоративних та ринкових) є заставою формування дієвого КМУП.

Принцип вмотивованості, ідея якого полягає у тому, що при формуванні КМУП повинні бути врахованими та задіяними як особові мотиви високопродуктивної праці персоналу підприємства, що знаходить відображення у відповідних (економічних, соціально-психологічних та адміністративних) методах управління, так і підприємницькі мотиви, які відбиваються на підприємницьких реакціях інноваційного і ринкового характеру, підтримці інтрапренерства (внутрішнього підприємництва), відношенні до підприємницького ризику, що закладаються в економічні методи управління. Відзначимо, що окремі автори [3, с.460; 6, с.27; 7, с.240; 8, с.250; 9, с.17; 10, с.20] виділяють мотиваційний механізм управління, як самостійний управлінський механізм господарювання, розглядаючи його як впорядковану сукупність мотивів досягнення складної мети [3, с.90]. Фактично внутрішній зміст особових мотивів персоналу та підприємницьких мотивів, як власників підприємства, так і окремих його співробітників, є базовою ознакою виділення певних методів управління, дозволило авторів виділити принцип вмотивованості як обов'язкову умову, яка враховується при формуванні КМУП.

Принцип відповідальності зумовлений тим, що за результати конкретної діяльності, процесу, роботи КМУП і його складників обов'язково повинні нести відповідальність конкретні уповноважені особи та виконавці. Зокрема, формування приватних механізмів управління підприємством, які виділені за об'єктною спрямованістю, можуть супроводжуватися визначенням відповідних центрів відповідальності.

Принцип специфічності означає необхідність враховувати при формуванні КМУП галузеву специфіку діяльності підприємства, що зумовлює його унікальність.

Принцип потенціалу розвитку полягає у тому, що при формуванні КМУП в нього повинна бути закладена можливість удосконалення.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Резюмуючи вищевикладене, відзначимо, що:

- механізм управління є найактивнішим елементом системи управління підприємством, який пов'язує і приводить до взаємодії решту його складників. Багатофункціональність та різноманітність засобів управлінських дій, а також об'єктів управління дозволяють виділити його в самостійну економічну категорію – «комплексний механізм управління підприємством»;
- об'єктивна необхідність і практична значимість комплексного механізму управління підприємством зумовлена його роллю зв'язного як усередині системи управління, так і між керуючою та керованою підсистемами підприємства;

- комплексний механізм управління підприємством – складна синтетична побудова, отримана в результаті поєднання та взаємодії різних частин функціонального і підтримуючого характеру, класифікованих залежно від важеля і методів управлінської дії, цільових установок, часової перспективи реалізації управлінських дій, суб'єктів і об'єктів управління;
- комплексний механізм управління підприємством, як і будь-яка інша система, підлягає формуванню, розвитку (удосконаленню), оцінюванню ефективності функціонування, що і знаходить відображення у відповідних принципах його формування, основними з яких є принципи системності; комплексності; дуалізму; цілеспрямованості; критеріальності; узгодженості і взаємопідтримки; перспективності; гнучкості і адаптивності; інформативності; вмотивованості; відповідальності; специфічності; потенціалу розвитку.

Розширення і поглиблення теоретичних знань з питань формування комплексного механізму управління підприємством є необхідною умовою розробки його дієвого аналога на рівні конкретного суб'єкта господарювання конкретної галузі національної економіки. У перспективі подальших розробок лежать прикладні аспекти комплексного механізму управління підприємством рибного господарства України.

#### **Список використаної літератури**

1. Электронный каталог диссертаций Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.disslib.org/catalogue.html>.
2. Гончарук А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия [Электронный ресурс] / А. Г. Гончарук. – Режим доступа: [http://econindustry.org/arhiv/html/2009/st\\_45\\_22.pdf](http://econindustry.org/arhiv/html/2009/st_45_22.pdf).
3. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент: [учеб. для вузов] / Н. Ю.Круглова, М. И. Круглов. – М.: РДЛ, 2003. – 464 с.
4. Гончаренко Т. П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно-економічний механізм / Т. П. Гончаренко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2010. – № 29. – С. 200–207.
5. Даурбекова С. Ж. Принципы корпоративного управления [Электронный ресурс] / С. Ж. Даурбекова, А. М. Ажимбаева. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/9\\_KP5N/2011/Economics/6\\_82062.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_KP5N/2011/Economics/6_82062.doc.htm).
6. Маковеев П. С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / П. С. Маковеев. – К., 2000. – 27 с.
7. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук: 08.06.2001 / О. І. Синицька. – К., 2005. – 240 с.
8. Оганезова Г. В. Мотиваційний механізм в системі управління інноваційної сфери: дис. екон. канд. наук: 08.02.2003 / Г. В. Оганезова. – Х., 2006. – 257 с.
9. Єгоркіна Т. О. Мотиваційний механізм управління витратами підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. О. Єгоркіна. – Донецьк, 2008. – 17 с.
10. Мішура В. Б. Економічний зміст мотиваційного механізму корпоративного управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» / В. Б. Мішура. – Х., 2008. – 20 с.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2014.