

Аналіз ролі адміністративного менеджменту в підвищенні ефективності підприємств в Україні

Биба Валентина Анатоліївна¹, Утеченко Дар'я Миколаївна²

Опубліковано	Секція	УДК
04.09.2023	Економіка	338.314

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8333629>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті проаналізовано роль управлінського менеджменту в підвищенні ефективності діяльності підприємств. Метою статті є вивчення суті менеджменту та адміністрування і аналіз його ролі в ефективному функціонуванні підприємств. В ході дослідження було виявлено, що розвиток управлінського менеджменту відбувається за законами суспільства та функціональними закономірностями. Доведено, що ефективне управління неможливе без дотримання ділової етики. Загалом розвиток менеджменту в Україні гальмує тіньова економіка, яка ототожнюється з легальною, корупція, аморальність, економічна невизначеність, зниження довіри населення до справедливого громадського порядку, послаблення основних принципів верховенства права та відсутність правової бази для менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, адміністрування, ділова етика, ERP-система.

Analysis of the role of administrative management in increasing the efficiency of enterprises in Ukraine

Annotation. The article analyzes the role of managerial management in increasing the efficiency of enterprises. The purpose of the article is to study the essence of management and administration and analyze its role in the effective functioning of enterprises. The development of management in Ukraine depends on many resources - organizational, technical, material, and human. The content of administration is very broad and requires detailed analysis. Analyzing the sources of the research problem, we can conclude that the topic of the role of administrative management in the work of the enterprise is of great interest to both domestic scientists. In the course of the research, it was found that the development of managerial management takes place according to the laws of society and functional regularities. It takes place according to the laws of society and functional regularities. Modern trends in the economy led to the emergence of such functional components of management as human resources management, communications, information, innovation, investment, creation, situational management, operational management, strategic management, corporate management, anti-crisis

¹ доцент кафедри менеджменту, економічний факультет, Білоцерківський національний аграрний університет, Україна, 09117, Київська обл., м. Біла Церква, Соборна площа, 8/1, <https://orcid.org/0000-0002-9157-3191>

² доктор філософії, доцент кафедри менеджменту, економічний факультет, Білоцерківський національний аграрний університет, Україна, 09117, Київська обл., м. Біла Церква, Соборна площа, 8/1, <https://orcid.org/0000-0002-1162-0083>

management, environmental management, cross-cultural management, and management risks. It has been proven that effective management is impossible without compliance with business ethics. Modern management should be based on ethical values. Ethics of business relations as a component of business ethics and management theory defines a system of moral values, norms, and parameters in relations between producers and consumers, between organizations, companies, and states, between managers and employees of organizations, and between organizations as a whole. In general, the development of management in Ukraine is hampered by the shadow economy, which is equated with the legal one, corruption, immorality, economic uncertainty, a decrease in public confidence in a fair public order, a weakening of the basic principles of the rule of law, and the lack of a legal basis for management.

Keywords: management, administration, business ethics, ERP system.

Вступ

Сьогодні, коли вітчизняні промислові підприємства зазнають збитків у результаті своєї виробничої діяльності, важливо подолати цю ситуацію за допомогою дій з управління бізнесом, покладених на адміністративний контроль.

Адміністративний менеджмент – одна з основних функцій управління для керівників усіх рівнів. Змістом процесу управління є взаємодія між суб'єктом управління та об'єктом управління. Вона відбувається через функцію управління і проявляється в перетворенні, аналізі та оцінці інформації, необхідної для прийняття рішень.

Важливим елементом є постійне регулювання та оперативне втручання в діяльність підприємства. Одним з найважливіших джерел управління та керівництва є державне управління. Під адмініструванням розуміють процес встановлення функцій публічного управління та подальшого створення відповідних органів. Сучасне розуміння системи адміністративного управління компанією – це чітке розуміння топ-менеджментом не лише бізнес-процесів, а й необхідності для кожного підприємства адаптуватися до сучасних соціально-економічних та суспільно-політичних реалій, тобто мати можливість ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, від яких прямо чи опосередковано залежить функціонування державних органів, громадських інституцій та органів місцевого самоврядування. Розвиток менеджменту в Україні залежить від багатьох ресурсів: організаційних, технічних, матеріальних та людських. Зміст адміністрування є дуже широким та потребує детального аналізу.

Аналізуючи джерела з проблеми дослідження, можна дійти висновку, що тема ролі адміністративного менеджменту в роботі підприємства викликає значний інтерес у вітчизняних науковців. Важливим у цьому напрямку є дослідження Н. Сурженко [7], в якому розглянуто роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства на різних етапах інноваційного процесу, а також виявлено етапи інноваційного процесу, на які має вплив менеджмент.

Змістовні характеристики та аналіз сучасної моделі менеджменту в Україні здійснив у своїй праці Н. Фединець [10].

Наукові розвідки Т. Погорелової та К. Бобрової [9], М. Копитко, М. Вересклі та Н. Михаліцької [3], а також Л. Іванченкова, К. Козак та О. Долинська [2] дають змогу зрозуміти значення ділової етики в ефективній роботі підприємства.

М. Міненко у своєму дослідженні приділяє увагу сучасним підходам до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства [5].

Варто зазначити, що навчальні посібники з «Адміністративного менеджменту» [1; 4; 6; 8] дають додатковий теоретичний матеріал для більш чіткого аналізу заданої проблематики. Проте слід зазначити, що науковці вивчали це питання фрагментарно.

Відповідно, *метою даної статті* є дослідження суті адміністративного менеджменту та аналіз його ролі в ефективній роботі підприємства.

Результати

Адміністративний менеджмент виокремився як особливий вид наприкінці 20 століття. Адміністративний менеджмент став одним з найважливіших джерел лідерства та управління, що включає процес формування функцій державного управління, після чого вперше були створені відповідні органи. Зміст публічного адміністрування є дуже широким. Таким чином, державне управління характеризується сукупністю видів діяльності, які включають в себе елементи з різними наслідками, в тому числі, насамперед, економічними. Повноваження на їх здійснення покладено виключно на адміністрацію підприємства. Крім того, для розкриття змісту управлінських процесів у діяльності окремих менеджерів, у тому числі й тих, що не належать до адміністративних підрозділів, використовуються різні методи і форми регулювання, формалізації та контролю. Ці форми і методи використовуються в усіх адміністративних підрозділах підприємства. Адміністративний відділ зобов'язаний виконувати представницькі функції, безпосередньо контролювати діяльність компанії та забезпечувати взаємодію з підлеглими підрозділами.

Ефективність і стійкість роботи адміністративного відділу та його здатність надійно виконувати свої завдання і функції багато в чому залежить від узгодженості та збалансованості загальної сукупності процесів, які необхідно здійснювати в рамках виконуваних операцій.

Економічна енциклопедія визначає термін «адміністрування» (лат. *administro* – керую) як керівництво, управління. У негативному розумінні означає керівництво, що ґрунтується на примусових методах управління, нав'язуванні волі вищого керівництва нижчому персоналу, покладаючись на суб'єктивні судження і віддаючи накази на виконання конкретних завдань без логічного обґрунтування.

Бізнес-менеджмент – це процес управління організацією, як комерційною, так і некомерційною таким чином, щоб вона залишалася стабільною і продовжувала зростати. Він починається з управлінських операцій і включає в себе управлінську підтримку, офіс-менеджера, генерального директора та багато інших ролей, пов'язаних з управлінням. Більшість компаній мають окрему групу менеджерів. Згідно з цією концепцією, основними сферами, що входять до сфери управління бізнесом, є логістика, маркетинг, економіка, людські ресурси та адміністрування. Великі підприємства зазвичай мають принаймні по одному менеджеру в кожній з цих сфер. Американська Вікіпедія трактує це поняття наступним чином: «Бізнес-адміністрування охоплює завдання управління діловою діяльністю та процесами прийняття рішень, а також ефективну організацію людей та інших ресурсів для досягнення спільних цілей і завдань». Загалом бізнес-адміністрування є частиною ширшої адміністративної функції, яка включає управління фінансами, людськими ресурсами та послугами.

У найширшому розумінні адміністрування – це здійснення певного впливу, притаманного всім членам адміністрації. Форми адміністрування використовуються всіма учасниками не лише в адміністративній структурі, але й у виробничій діяльності всередині та поза межами організації. Адміністрування – це сукупність дій, необхідних для формалізації, регулювання, контролю та забезпечення виконання того, що заплановано будь-якою організацією.

Таким чином, контроль трактується як процес управління дотриманням сукупності правових норм, обмежень, процедур та інших форм, що визначають поведінку персоналу з метою забезпечення стабільного розвитку компанії чи організації. Відповідно до системного підходу об'єктом управління є персонал, а відповідно до процесного підходу – взаємозв'язки, відносини, функції, процедури, норми, документи, структури, організація та форми.

На сучасному етапі розвитку економіки впровадження адміністративної системи управління допомагає компаніям підтримувати ефективність.

Система спрощує управлінські процеси, покращує показники якості, знижує виробничі витрати, усуває брак і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність без необхідності робити великі інвестиції в модернізацію виробництва.

Водночас, адміністративна система управління (AMS) – це управлінська програма для топ-менеджерів, яка поєднує в собі одразу два елементи: Магістр бізнес-адміністрування (МБА) та Магістр державного управління (МРА). Іншими словами, AMS сьогодні – це МБА + МРА. Таке ефективне поєднання елементів є свідченням того, що новий тип управління бізнесом в умовах ринкової економіки є набагато складнішим ніж субординація і вимагає розуміння впливу економіки, а також соціальної та політичної складових суспільства на фактори внутрішнього середовища.

Однією з головних причин зростаючого інтересу до програми є визнання багатьма бізнес-лідерами важливості регуляторної функції держави в усіх сферах життя суспільства.

Суть сучасних управлінських досліджень та сучасного публічного адміністрування можна узагальнити наступним чином. Сучасне розуміння системи адміністративного управління компанією полягає в тому, що топ-менеджери повинні не тільки розбиратися в бізнес-процесах, але будь-яке підприємство має адаптуватися до сучасних соціально-економічних і суспільно-політичних реалій, тобто прямо чи опосередковано залежати від функціонування держави, органів державної влади та місцевого самоврядування. Слід чітко розуміти, що будь-яке підприємство повинно мати можливість ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано залежать від функціонування держави, органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Це можна правильно усвідомити, сформувавши системне бачення процесів, що відбуваються не лише на підприємстві, а й в окремих галузях та країні в цілому.

Система управління та операційної діяльності компанії також дозволяє вирішувати ключові управлінські питання, спрямовані на підвищення ефективності через раціональну організацію праці та мотивацію кожного працівника до якісного та результативного виконання своїх завдань. Інтегрована система управлінського контролю, що базується на цих основних управлінських цілях, включає дві підсистеми:

- корпоративного управління;
- управління персоналом.

Підсистема організаційного управління відповідає на питання хто, що, як і коли повинен робити в організації для досягнення обраних цілей і завдань. Ця підсистема включає в себе ретельно розроблену структуру управління, структуру відділів і посадових інструкцій, встановлений документообіг, комунікаційні зв'язки, планування, бюджетування та забезпечення ресурсами.

Підсистема управління людськими ресурсами відповідає на такі питання: як працювати, як працівники повинні ставитися до керівників і колег, як виплачувати заробітну плату і стимулювати, як керівники повинні належним чином контролювати підлеглих і керувати ними. Вона спирається на підсистеми ефективного управління трудовими ресурсами та винагороди і вирішує питання мотивації персоналу до ефективної та продуктивної роботи. Ця підсистема сприяє підвищенню дисципліни та старанності серед усіх працівників, надає ефективні інструменти управління для менеджерів усіх рівнів, а також дає можливість кожному працівнику організації чітко та беззаперечно виконувати накази керівництва та вищого керівництва. Для того, щоб візуально оцінити управлінську та операційну систему компанії, її зображено у вигляді моделі (рис. 1).



Рис.1. Модель системи адміністративного менеджменту підприємства[3]
Джерело: власне розроблення авторів

Аналіз ефективно функціонуючих систем менеджменту показує, що, як правило, менеджмент у конкурентних галузях розвивався у певній послідовності.

В принципі, менеджмент у конкурентних галузях розвивався в такій послідовності: впровадження системи менеджменту; створення ощадливого виробництва; автоматизація систем управлінського контролю впровадження ERP-систем; сертифікація системи менеджменту за стандартом ISO; за необхідності, процесний підхід до управління.

Метою впровадження ощадливого виробництва є виявлення та видалення з процесу всіх непотрібних матеріальних ресурсів, дій та процесів, які безпосередньо не сприяють створенню нової споживчої цінності, але завдають шкоди компанії, збільшуючи виробничі витрати. Першим кроком до вирішення цієї проблеми є повна систематизація управління та усунення ентропії (міри невизначеності в ситуації), тобто вирішення всіх організаційних проблем, чітке та детальне налагодження всього виробничого процесу, а також вирішення питання мотивації персоналу на кожному робочому місці. Це бажана ситуація. В умовах нестачі інвестицій та жорсткої міжнародної конкуренції (особливо у зв'язку зі вступом України до Світової організації торгівлі)

методи ощадливого виробництва є дуже важливими для вітчизняних підприємств, оскільки їх використання дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг без дорогої модернізації обладнання.

Наступною управлінською інновацією є ERP-система (Enterprise Resource Planning) – автоматизована система управління підприємством. Це інформаційна система, призначена для управління бізнес-операціями (бізнес-процесами), використання якої може підвищити конкурентні переваги. У широкому розумінні ERP-система – це методологія ефективного планування та управління організаційними ресурсами. З іншого боку, слід зазначити, що навіть для найбільш інноваційних організацій вибір системи планування та управління ресурсами підприємства з використанням ERP-системи та прийняття рішення про її впровадження є складним процесом [3].

Однак, якщо на підприємстві немає чіткої та прозорої організаційної системи управління, а рівень дисципліни та відповідальності працівників низький, тобто система адміністративного менеджменту неефективна або взагалі відсутня, автоматизація не дасть результатів, а лише створить проблеми з її впровадженням.

Крім вищезгаданих методів підвищення ефективності системи адміністративного менеджменту, в Україні зараз активно просувається кампанія з сертифікації корпоративних систем менеджменту на основі стандарту ISO 9000. ISO 9000 – це програма впровадження операційних процедур, що забезпечують найвищу якість діяльності компанії. Вона охоплює всі етапи виробництва та надання послуг, включаючи закупівлю сировини та комплектуючих, аналіз контрактів, контроль якості, проектування, створення, обробку, доставку продукції, навчання персоналу, обслуговування та підтримку клієнтів.

Досвід показує, що більшість вітчизняних підприємств не готові до сертифікації за стандартом ISO. Це пов'язано з тим, що темпи впровадження стандартів досить високі, недостатньо ресурсів для впровадження, інсталяції, експлуатації та подальшого аудиту міжнародних стандартів і, найголовніше, відсутні або недопрацьовані системи управління клієнтоорієнтованим менеджментом.

Ще одним сучасним способом покращення функціонування системи адміністративного управління підприємством є так званий процесний підхід. Його суть полягає в усуненні причин неефективності системи адміністративного менеджменту. Процесний підхід спрямований на перегляд існуючої системи адміністративного управління підприємством з метою виокремлення всіх процесів, задіяних у виробництві товарів і послуг. По суті, ідея полягає в тому, щоб розбити підприємство на частини і створити вузькоспеціалізовані бізнес-одиноці. Чим вужчою є спеціалізація кожної бізнес-одиноці, тим ефективнішою стає система адміністративного управління і тим ефективнішим стає саме підприємство.

Вищевикладене показує, що при спробі вдосконалити існуючу систему управлінського контролю підприємства та впровадити на її основі сучасні інновації (наприклад, ощадливе виробництво, автоматизовані системи управління, системи управління якістю, процесні підходи, тощо) необхідна послідовна процедура. Етапи впровадження таких процедур можна відтворити в узагальненій схемі.

Варто зазначити, що компанії, які впроваджують адміністративну систему управління досягають високої ефективності корпоративного управління. Наприклад, Сполучені Штати переживають справжній бум у практиці ефективного державного управління.

Впровадження сучасної управлінської та операційної системи в компанії вимагає, окрім алгоритмів реалізації цього процесу, визначення дієвих стандартизованих інструментів для її ефективного функціонування. Такі інструменти базуються на

принципах, що визначають базовий підхід до кадрової та організаційної політики компанії, а саме:

- всі менеджери проходять однакову базову підготовку або перепідготовку (залежно від ієрархічного рівня), хоча її обсяг може відрізнятися;
- поведінка менеджерів в управлінні своїми підлеглими базується на єдиному розумінні цих базових принципів, тобто теорії менеджменту. Це не означає бездумне копіювання всього переліку можливих методів, а свідомий вибір правильної комбінації. Важливою є адекватність і послідовність операційної системи;
- визначення принципів роботи підлеглих, їх планування та контроль, а також врахування можливості вчасної зміни процесу для досягнення бажаних результатів. Рівень деталізації роботи та організації управління враховує ієрархію, кваліфікацію підлеглого, а також новизну та важливість роботи;
- ініціатива підлеглих (конструктивні пропозиції в межах і поза межами їхніх завдань) розглядається як позитивний додатковий ресурс, але не як основна рушійна сила для досягнення результатів та/або оптимізації робочого процесу;
- узгодження методів і прийомів, які мають використовувати підлегли для досягнення чітко визначених результатів у зрозумілий для них спосіб та контроль за їх застосуванням;
- керівники та підлегли використовують у своїх робочих відносинах набір взаємно визнаних і однаково зрозумілих парадигм, а підлегли своєчасно інформуються про будь-які зміни, що вносяться керівниками в ці парадигми (за винятком випадків форс-мажорних обставин).

Загалом, описані принципи спрямовані на реалізацію ключових управлінських завдань і таким чином на покращення якісних показників розробленої моделі системи організаційного управлінського контролю.

Можливість вдосконалення корпоративного управління є дуже важливою для системи корпоративного управління. Адже це одна з можливостей для підприємств вийти на вищий рівень розвитку та конкурувати не лише на внутрішньому ринку, а й на зовнішніх ринках.

Ще однією проблемою в системі управління промисловими підприємствами є висока кредитна заборгованість та недостатній рівень обігових коштів. Це є причиною обмеженої спроможності підприємств модернізувати виробництво та фінансувати власний розвиток, а також може призвести до проблем із забезпеченням виробництва сировиною та матеріалами. Це спричинено, з одного боку, неповним (неефективним) фінансовим менеджментом, а з іншого – недостатніми надходженнями від реалізації продукції, які знаходяться в межах можливостей системи збуту підприємства та маркетингової діяльності. Зверху фінансові проблеми супроводжуються постійною проблемою низької заробітної плати. Рівень заробітної плати як екзогенний фактор або об'єктивна умова на ринку праці України розглядався вище, але в даному випадку низька фінансова активність та збиткове управління підприємствами (через надання премій та надбавок) не забезпечують стабільного зростання заробітної плати на підприємствах.

Аналізуючи систему управління підприємством з точки зору таких характеристик як надійність, оперативність, застосовність і динамічність, можна визначити ймовірність того, що ця система управління буде продовжувати функціонувати за будь-яких обставин. Будь-яке підприємство функціонує в постійно мінливому зовнішньому і внутрішньому середовищі. Тому здатність швидко адаптуватися і пристосовуватися до будь-яких змін забезпечує безперебійну та ефективну роботу системи менеджменту і

підприємства в цілому. Сумісність та синергія визначають взаємопов'язаність систем корпоративного управління, їх взаємодоповнюваність, здатність приживатися, не викликати протиріч та конфліктів, пристосовуватися одна до одної для досягнення найкращих результатів при взаємній спрямованості дій. Аналіз системи корпоративного управління за цим критерієм дозволяє виявити неефективні елементи в її функціонуванні. Аналіз централізації системи діяльності підприємства дає можливість уникнути безладу, ірраціональності, безвідповідальності та неповаги в рамках цієї системи управління.

В сучасних умовах важливим є аналіз відкритості системи управління інноваціями. Це пов'язано з тим, що вона аналізує зв'язки та взаємозалежність цієї системи з іншими системами та із зовнішнім середовищем. Зворотність зв'язку – це прямий або опосередкований зв'язок між системою управління інноваціями та іншими системами підприємства. Аналіз системи управління підприємством слід проводити з урахуванням її якісних характеристик. Кожна з них базується на індивідуальних психологічних факторах, пріоритетах та комунікації між людьми.

Як свідчить практика ЄС, у сучасному стані управління підприємством управлінський менеджмент трансформується в менеджмент підприємства, який фокусується на сфері підприємницької діяльності та спрямований на отримання прибутку.

Розуміння сучасного наукового підходу до реалізації функцій корпоративного управління є необхідною характеристикою топ-менеджерів для успішного виконання виробничих і соціальних завдань підприємства в умовах розвитку та функціонування динамічного зовнішнього економічного середовища.

В адміністративному менеджменті всі функції повинні бути інтегровані в єдиний загальний процес, що відображає основні етапи процесу адміністративного менеджменту. Функції – це самостійні види спеціалізованої діяльності, які повно й всебічно відображають характер і зміст здійснюваних процесів та формують систему існуючих структур організації. Основними характеристиками функцій управління є однорідність змісту завдань, що виконуються в межах функції управління, цілеспрямованість цих завдань та індивідуальність виконуваних завдань. Отже, кожна функція повинна представляти певну сферу процесу адміністративного управління, а в аналізованому випадку система управління певним суб'єктом або видом діяльності в адміністративному управлінні являє собою сукупність функцій, пов'язаних між собою єдиним управлінським циклом.

На основі сучасної концепції адміністративного менеджменту автор визначає понятійний апарат та елементи публічного адміністрування, де метою адміністративного менеджменту є адміністративна підтримка досягнення довгострокових цілей організації, а його завданнями – проектування адміністративно-управлінських технологій, побудова раціональних управлінських структур та формування адміністративних відносин, в яких працівники залучаються до реалізації місії та цілей організації. Ми виходимо з того, що це механізм адміністративної діяльності на місцях.

Визначення і спеціалізація змісту адміністративного менеджменту відповідно до запропонованих функцій гарантує його реалізацію і визначає його процеси дуже всебічно і різноманітно. У реальних ситуаціях формулювання та реалізація більшості представлених функцій адміністративного менеджменту в організації здійснюється за допомогою методів адміністративного менеджменту. Тому важливу роль у реалізації функцій адміністративного менеджменту відіграє використання ефективної системи методів формулювання, затвердження та реалізації змісту адміністративного менеджменту.

Про це свідчить перевірка, поширення та розвиток найбільш поширених теоретичних і практичних класифікацій адміністративних (організаційно-балансових, організаційно-розпорядчих, дисциплінарних) методів. Ці методи є основними інструментами формування, функціонування та розвитку організацій і застосовуються в межах широкого спектру формальних методів формування та реалізації управлінської діяльності. Це методи, засновані на державній владі та авторитеті, такі як накази, рішення, директиви, вказівки та інструкції, які регулюють діяльність, встановлюють стандарти для організацій та дозволяють їм підтримувати робочу дисципліну. Загалом, систему адміністративних процедур можна охарактеризувати як сукупність двох рівнозначних елементів, які впливають на адміністративну структуру (регулювання діяльності, стандартизація адміністративної системи) та адміністративний процес (підготовка та управління адміністративною системою).

Організаційний вплив на структуру управління здійснюється насамперед через організаційну побудову, стандартизацію, організаційно-методичне керівництво та проектування. На процес адміністративного управління впливають методи адміністративного впливу на колективи в цілому та на окремих осіб зокрема. Особливостями методу управлінського контролю є прямиий вплив на об'єкт управління шляхом визначення повноважень (прав та обов'язків) суб'єкта управління; односторонній вибір суб'єктом управління безпосередньої кінцевої мети, завдань процесу управління, процедур, умов виконання суб'єктом управління, забезпечення ресурсами, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі тощо (рішення, постанови, накази, розпорядження), їх юридично обов'язковий характер, невиконання яких розглядається як порушення службових обов'язків і може призвести до наступних наслідків.

Ефективна реалізація принципів управління бізнесом є актуальним і важливим питанням для функціонування та розвитку вітчизняних підприємств. Ефективна система управлінського контролю має потенціал для захисту та ефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів підприємства, своєчасного виявлення та нейтралізації реальних і потенційних загроз, а також створення необхідних умов для реалізації підприємством своїх стратегічних інтересів.

До найважливіших функцій управління підприємством належать проектування, організація, розпорядча, виконавча та контрольна функції.

Функція проектування передбачає визначення напряму розвитку організації та здійснення цілеспрямованого комплексу дій з інтеграції систем та окремих компонентів. Організаційні функції спрямовані на раціоналізацію та підтримку розумної структури для раціональної та збалансованої роботи підрозділів організації. Адміністративні функції зосереджені на досягненні цілей і забезпеченні сталого функціонування та розвитку організації. Виконавча функція полягає в забезпеченні ефективного виконання діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей і завдань. Функція контролю передбачає кількісну та якісну оцінку і облік результатів діяльності організації та слугує зворотним зв'язком, оскільки результати контролю використовуються для коригування раніше прийнятих рішень, планів, правил і положень.

Розуміння сутності, принципів та функцій управлінського контролю як складової системи управління підприємством в сучасних умовах дає чітке уявлення про складність завдань, що стоять перед підприємствами в умовах кризи, обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів та входження у світову економічну систему як рівноправних партнерів і конкурентів. Це дозволяє використовувати бізнес-менеджмент як інструмент управління для виконання вітчизняними підприємствами своїх функцій в цих умовах.

Тому побудова та функціонування системи управлінського контролю не тільки базується на вищезазначених принципах та функціях, але й відбувається через процес контролю всіх операцій, спрямованих на формування та реалізацію управлінських дій для забезпечення необхідного рівня ефективності на підприємстві. Сьогодні управлінський контроль повинен забезпечувати координацію та синхронізацію всіх видів діяльності в системі управління сучасним підприємством.

Успішне виконання виробничих і соціальних завдань підприємства в умовах розвитку та функціонування динамічного зовнішнього економічного середовища є необхідною характеристикою топ-менеджерів. Менеджмент є важливою і невід'ємною частиною системи діяльності підприємства, оскільки він забезпечує економічну ефективність і конкурентоспроможність підприємства та гарантує його сталий розвиток. У наш час техніка і технології змінюються все більш швидкими темпами, змінюється соціально-економічна поведінка споживачів, конкурентів та інших стейкхолдерів, підприємств, установ та організацій, а також очікування і поведінкові характеристики зацікавлених сторін підприємства. За цих умов ефективність та життєздатність підприємств швидко і неминуче стають все більш залежними від якості та швидкості управлінських рішень, що приймаються керівництвом як у виробничих підрозділах та основній діяльності, так і в управлінні людськими ресурсами з метою підвищення продуктивності праці. Для того щоб по-справжньому використовувати менеджмент на практиці як надійний інструмент для досягнення успіху в бізнесі необхідно оволодіти методологією та набути вміння застосовувати її до конкретних ситуацій.

Рівень ефективності управління компанією безпосередньо залежить від злагодженості топ-менеджменту. Його завдання – координувати діяльність усіх працівників підприємства на нижчих рівнях управлінської ієрархії.

Для забезпечення безперервного здійснення господарської діяльності кожна компанія повинна мати оптимальну організаційну структуру. Організаційна структура є формою управління організацією і визначає правила складу, взаємозв'язку і взаємодії всіх елементів, що входять до складу організації.

Оцінка рівня ефективності управління бізнесом є важливим питанням. Вважається, що ефективність управління бізнесом має два важливі показники вимірювання: економічна ефективність та результативність. Вимір результативності показує, якою мірою підприємство виконує своє завдання щодо забезпечення необхідного виробництва, обсягу товарів, послуг та продажів, а також успішного виконання інших маркетингових завдань. Економічний вимір показує скільки коштує підприємству досягнення його цілей.

Рівень ефективності управління підприємством показує як працівники розуміють, інтерпретують та інформовані про цілі та завдання, поставлені керівництвом; наскільки працівники здатні приймати своєчасні, раціональні та правильні управлінські рішення на своєму рівні відповідальності; чи відповідають працівники ситуації та чи діють вони відповідно до ситуації; чи націлені працівники на вирішення загальнофірмових проблем; за яких обставин виникають конфліктні ситуації між працівниками, як вони вирішуються та скільки часу в середньому потрібно для їх вирішення.

Якщо традиційно сформована система управління підприємством не відповідає поточним бізнес-цілям і не забезпечує досягнення очікуваних і бажаних результатів, вона стає перешкодою для якісного розвитку підприємства, знижує його конкурентоспроможність і негативно впливає на показники фінансово-господарської діяльності. Якщо від топ-менеджменту підприємства очікується його сталий розвиток, розширення ринкових позицій, вихід на нові географічні території, вихід на нові ринки збуту продукції та послуг і протистояння там сильним конкурентам, то питання зміни

системи управління раптово набуває великого значення. Тому, якщо перед топ-менеджментом стоїть завдання оцінити ефективність управління компанією, необхідно, перш за все, визначити цілі, які компанія прагне досягти в процесі своєї діяльності і, виходячи з цього, оцінити стан існуючих систем і механізмів управління компанією з точки зору їх придатності і здатності адекватно виконувати перспективні завдання. Повинна бути проведена глибока і детальна діагностика забезпеченості ресурсами.

Рівень ефективності управління оцінюється вищим керівництвом на основі різних параметрів. Для підприємств різних видів економічної діяльності ці параметри можуть залишатися в основному однаковими, але пріоритетність параметрів (їхня вага в кінцевому показнику) може відрізнитися для конкретних підприємств, установ та організацій.

Економічна діяльність, бізнес та управління можуть бути успішними лише за умови дотримання загальноприйнятих етичних норм. Існують певні норми, правила поведінки та правила ведення діалогу, які є стандартними для всіх учасників ділового спілкування. Ділова етика є ключовим елементом ділового спілкування, адже якщо ділові партнери порушують терміни поставок та інші договірні умови, якщо переговори зриваються через некомпетентну та неетичну поведінку, недобросовісну конкуренцію, грубість і неввічливість по відношенню до постачальників, партнерів і клієнтів, вони перешкоджають економічному прогресу і фінансовому розвитку.

Ділова етика – це система моральних цінностей, стандартів і параметрів спілкування всередині організації, між постачальниками та споживачами товарів і послуг, а також між організацією та її стейкхолдерами. Принципи і норми ділової етики безпосередньо впливають на корпоративну культуру партнерства та етичне ставлення підприємців до своїх працівників, а також на рішення і дії підприємців, які прагнуть підвищити рівень життя своїх працівників і суспільства в цілому [4].

Сучасний менеджмент повинен базуватися на етичних цінностях. Етика ділових відносин як складова етики бізнесу та теорії менеджменту визначає систему моральних цінностей, норм і параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями, компаніями і державами, між менеджерами і працівниками організацій та між організаціями в цілому.

Внутрішнє середовище підприємства є самостійною функціональною сферою, яка також залучена до забезпечення ефективних комунікаційних процесів. Внутрішнє середовище має певні ресурси, які використовуються для створення ефективних комунікаційних процесів. Водночас усі взаємодії, які існують між елементами всередині системи та зовнішнім середовищем, супроводжуються відповідною комунікацією, якість якої безпосередньо впливає на ефективність системи корпоративного управління. У зв'язку з цим подальші дослідження систематизації інструментів підтримки етики ділового спілкування у фінансово-економічній сфері та практичних аспектів їх ефективного застосування можуть сприяти успішному розвитку цієї сфери.

Ділова етика залишається важливою і є основою для встановлення комунікаційних стандартів у компаніях та організаціях, що ґрунтуються на сукупності правил поведінки та спілкування в діловій сфері. Належна увага до впровадження та розвитку ділової етики сприяє формуванню гарного першого враження та позитивного іміджу організації, створює основу корпоративної культури, допомагає виходити зі складних ситуацій з урахуванням поточного детального стану комунікації та узгодженням альтернативних варіантів її вирішення, забезпечує досягнення запланованих результатів у фінансово-економічній сфері. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути зосереджені на управлінських механізмах, які створюють етичний бізнес у сучасному ринковому середовищі. Бізнес є невід'ємною частиною суспільного життя в

ринковому середовищі і тому не може розвиватися у відриві від морального розвитку суспільства.

Сьогодні менеджери повинні знати всі види менеджменту, стратегії, інновації, інвестиції, організаційний менеджмент, менеджмент COVID, бізнес-психологію, управління конфліктами та імідж-менеджмент. Управлінська еліта не може протистояти зростанню активного капіталу, нестабільним організаціям та недостатньому фінансуванню підприємств, а загальний професійний рівень менеджерів можна вважати досить низьким. Лише третина менеджерів мають необхідний рівень професійного управління,

На жаль, роль менеджерів та їх управлінські компетенції в нашій країні недооцінюються, що призводить до алергії на державних управлінців. Більшість українських управлінців не мають сучасної управлінської освіти. Навіть глави держав не пройшли поглибленого навчання з менеджменту, стратегії, фінансового менеджменту, маркетингу та управління людськими ресурсами. Немає кореляції між посадами сьогоднішніх керівників та їхньою освітою, вони не мають навіть базової освіти. На жаль, призначення в нашій країні все ще часто відбуваються на основі кумівства, непотизму та особистої відданості партійним лідерам. Бізнес в Україні все ще залишається стихійним і неорганізованим. Державне управління є ще більш безсистемним і дублюючим, хоча міністерські департаменти, персонал і керівники були скорочені, щоб пристосуватися до нових іноземних призначень. Адміністративна реформа, заснована на децентралізації, починає приносити плоди в регіонах.

Управлінці повинні отримати базову освіту за фахом, бути «генералістами» (як у Франції), мати міждисциплінарну підготовку, широкі знання та великий практичний досвід (саме тому в розвинених країнах прийнято, щоб менеджери на державній службі змінювали місце роботи кожні два-п'ять років і практикували широку ротацію). В Україні ротація кадрів відбувається на основі «кольорових схем» або партійності, тоді як на Заході партійність на державній службі заборонена.

Сьогодні при формулюванні концепції адміністративного менеджменту бракує корпоративної культури (висока корпоративна культура прийнятна лише на інтелектуальному ринку, в тому числі комп'ютерному). Організація є продовженням людських якостей своїх лідерів і водночас середовищем для формування корпоративних цінностей. Недоліком українського менеджменту є те, що менеджери можуть лише інтуїтивно вирішувати, що є правильним, а що ні і не можуть сформулювати свої ідеї у вигляді організаційних норм. Кожна організація повинна розвивати власну корпоративну культуру, оскільки вона значною мірою залежить від команди, традицій та виконавців.

В українському менеджменті існують конфлікти між східною та західною бізнес-культурами, між підприємцями та інвесторами, між менеджерами та працівниками, між менеджерами та фінансистами, між акціонерами та найманими менеджерами і професіоналами. Цим конфліктам все ще бракує цивілізаційного та культурного підґрунтя. При цьому менеджери не володіють бізнес-термінами, національний менталітет і національна культура не використовуються в бізнесі, а поняття людського капіталу з його різними відтінками, такими як інтелектуальний потенціал, інтелектуальний потенціал і соціальний капітал, не є усталеним. У ринковому та диверсифікованому бізнес-середовищі менеджери повинні відчувати себе і поводитися як власники. Тому виникають конфлікти між керівниками компаній та працівниками.

Розвиток менеджменту в Україні залежить від багатьох ресурсів – організаційних, технічних, матеріальних та людських.

Підсумовуючи, можна сказати, що управлінню в Україні перешкоджають тіньова економіка, яка ототожнюється з легальною, корупція, аморальність, економічна

невизначеність, зниження довіри населення до справедливого громадського порядку, підринок основного принципу верховенства права та відсутність правової бази для управління. У Центральній Європі формується резервна армія «диких суспільств», де публічна влада зливається з тіньовою, а в державному устрої вкорінюється психологія крадіжки. Тому необхідна ефективна боротьба з цим явищем.

Тому в таких складних умовах як глобальна трансформація суспільства, реформи, що відбуваються в наших суспільствах, і модернізація всіх сфер людської діяльності, необхідно забезпечити навчання менеджменту для великої кількості працівників. Ці та інші питання потребують детального дослідження у різних його аспектах.

Висновки

Адміністративний менеджмент – це процес підтримання стабільності та зростання організації, як комерційної, так і некомерційної. Він починається з управлінських операцій і охоплює підтримку керівництва, офіс-менеджера, генерального директора та багато інших ролей, пов'язаних з управлінням. У більшості компаній є окрема команда менеджерів.

Аналіз джерел показує важливість управлінського менеджменту для українських підприємств. Сьогодні в концепції управлінського менеджменту відсутня корпоративна культура (висока корпоративна культура прийнятна тільки на інтелектуальному ринку, зокрема комп'ютерному). Організація – це продовження людських якостей її керівників і водночас середовище для формування корпоративних цінностей. Недолік українського менеджменту в тому, що менеджери можуть тільки інтуїтивно судити про те, що добре, а що погано і не можуть сформулювати свої ідеї у вигляді організаційних норм. Кожна організація повинна розвивати свою власну корпоративну культуру, оскільки вона сильно залежить від колективу, традицій і виконавців. Розвиток менеджменту в Україні залежить від низки ресурсів – організаційних, технічних, матеріальних і людських.

Загалом розвитку менеджменту в Україні перешкоджають тіньова економіка, прирівняна до легальної, корупція, аморальність, економічна невизначеність, зниження довіри населення до справедливого громадського порядку, ослаблення основних засад верховенства права та відсутність правової бази для менеджменту.

Отже, у складних умовах глобальних суспільних трансформацій, реформ, що відбуваються в наших суспільствах, та модернізації всіх сфер людської діяльності, необхідно забезпечити навчання менеджменту для великої кількості працівників. Ці та багато інших питань потребують детального аналізу.

Список використаних джерел

1. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Олексенко Р. І. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 244 с.
2. Іванченкова Л., Козак К., Долинська О. Значення ділової етики в забезпеченні ефективності фінансово-економічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 85–91. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/278> (дата звернення: 09.07.2023).
3. Копитко М., Верескля М., Михаліцька Н. Ділова репутація як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-09.04.2021.v1.11> (дата звернення: 09.07.2023).
4. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

5. Міненко М. А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 12. С. 4–7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2012/3.pdf (дата звернення: 09.07.2023).
6. Новікова М. М., Швед А. Б. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 103 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/53985/> (дата звернення: 09.07.2023).
7. Сурженко Н. Роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 151–157. URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884x-2020-42-151-157> (дата звернення: 09.07.2023).
8. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2019. 102 с.
9. Погорєлова Т. О., Боброва К. Д. Забезпечення етичної поведінки на українських підприємствах. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*: зб. наук. пр. – Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 106–109. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39796> (дата звернення: 09.07.2023).
10. Фединець Н. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства. *Інноваційна Економіка*. 2020. № 5–6. С. 83–88. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.11> (дата звернення: 09.07.2023).