УДК 33.338
DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-19

**Новик І.В.**
*старший викладач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування Української академії друкарства*

**Novyk Iryna**
*Senior Lecturer of the Department of Financial and Economic Security, Accounting and Taxation Ukrainian Academy of Printing*

# УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

# IMPROVEMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT METHODS IN THE CONDITIONS OF INSTABILITY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

**АНОТАЦІЯ**

У статті розглядається традиційна та сучасна методологія управління підприємством. Розкриваються особливості традиційних методів управління як способів і прийомів управлінської діяльності, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Наведено основні групи традиційних методів управління. Охарактеризовано інноваційні та ефективні сучасні методи пошуку інноваційних ідей серед персоналу, зокрема доведено ефективність методу краудсорсингу. Наведено основні етапи організації праці в корпоративній команді за методом краудсорсингу. Проаналізовано основні інструменти краудсорсингу. Для удосконалення управління підприємствами запропоновано використовувати метод аутсорсингу на прикладі конкретних видів кадрових аутсорсингових послуг. Визначено основні переваги аутсорсингу.

**Ключові слова:** управління підприємством, метод, краудсорсинг, аутсорсинг, аутстаффінг.

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассматривается традиционная и современная методология управления предприятием. Раскрываются особенности традиционных методов управления как способов и приемов управленческой деятельности, направленных на достижение целей предприятия. Представлены основные группы традиционных методов управления. Охарактеризованы инновационные и эффективные современные методы поиска инновационных идей среди персонала, в частности доказана эффективность метода краудсорсинга. Представлены основные этапы организации труда в корпоративной команде по методу краудсорсинга. Проанализированы основные инструменты краудсорсинга. Для совершенствования управления предприятиями предложено использовать метод аутсорсинга на примере конкретных видов кадровых аутсорсинговых услуг. Определены основные преимущества аутсорсинга.

**Ключевые слова:** управление предприятием, метод, краудсорсинг, аутсорсинг, аутстаффинг.

**ANNOTATION**

Improving competitiveness is an important issue for every business. You can be competitive or claim leadership through the use of internal reserves of organizational activities, namely – traditional and modern management methods. The article considers the traditional and modern methodology of enterprise management. Features of traditional methods of management as ways and receptions of the administrative activity directed on achievement of the purposes of the enterprise are opened. The main groups of traditional management methods are presented. Innovative and effective modern methods of searching for innovative ideas among the staff are characterized, in particular, the effectiveness of the crowdsourcing method is proved. The main stages of work organization in the corporate team by the method of crowdsourcing are presented. The main tools of crowdsourcing are analyzed. To improve the management of enterprises, it is proposed to use the method of outsourcing on the example of specific types of personnel outsourcing services. The main advantages of outsourcing are identified. Management methods are methods and techniques of management activities that are aimed at achieving the goals of the enterprise. Modern business conditions force companies to find and carefully select more innovative and effective management methods. The use of crowdsourcing is an effective tool that has successfully proven itself in many foreign and domestic companies. Important for business today is the outsourcing of personnel processes – a form of economic relations in which the employer transfers part of the responsibilities for labor potential management to a specialized company that is able to provide high quality services through the latest technology of personnel management and the presence of highly qualified specialists. For effective management of the enterprise, its management should pay attention to management methods, and if traditional methods can no longer increase the efficiency of the enterprise, management should use modern management methods.

**Key words:** enterprise management, method, crowdsourcing, outsourcing, outstaffing.

**Постановка проблеми.** Підвищення конкурентоспроможності є важливою проблемою для кожного підприємства. Вирішення цієї проблеми керівники найчастіше вбачають в удосконаленні технологій виробництва товарів і надання послуг. Однак бути конкурентоспроможним або претендувати на лідерство можна і за рахунок використання внутрішніх резервів організаційної діяльності, а саме традиційних та сучасних методів управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тематика управління підприємством вивчалася у роботах багатьох науковців. Серед вітчизняних слід назвати С.В. Шекшню, В.І. Шкатулло, А.П. Єгоршина, А.Я. Кібанова, І.С. Дарховського, І.М. Герчикова, Л.Г. Ковальова, Є.В. Ксенчука, У.М. Власова, С.Ф. Макарова. Крім вітчизняних, проблеми управління підприємством досліджували у своїх роботах і закордонні вчені – В. Вудкок, М.Х. Мескон, Б. Карлоф, В. Ховард та інші.

Водночас глобалізація економіки, зростання конкуренції на міжнародних ринках, впровадження нових технологій тощо посилили необхідність оптимізації методології управління підприємством.

**Метою статті** є огляд традиційної та сучасної методології управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Головною метою діяльності підприємства є одержання прибутку. Водночас ефективність роботи буде низькою, якщо вона не структурована і не регулюється принципами ведення управлінської діяльності, згідно з якими розробляються методи досягнення цілей.

Методи управління – це способи і прийоми управлінської діяльності, які спрямовані на досягнення цілей підприємства.

Традиційні методи управління науковці поділяють на такі групи [3, с. 148–149]:

1. Організаційно-правові методи – це методи, якими визначаються основні межі діяльності підприємства (напрям його діяльності, організаційно-правова форма, структура підприємства, умови функціонування), а також регламентуються права й відповідальність персоналу.

2. Адміністративні методи – це методи, які припускають, що вся діяльність підприємства ґрунтується на твердому підпорядкуванні працівників керівництву і на беззаперечному виконанні ними вказівок зверху. Такі методи найчастіше засновані на примусі. Цю групу методів використовують тоді, коли:

– рішення може бути прийняте тільки однозначне;

– занадто вузьким є вибір можливих альтернатив;

– ініціатива підлеглих придушується як непотрібна керівництву.

Характерна риса цього методу – заохочення відповідальності працівників, а не їхньої ініціативності. У результаті ефективність цієї групи методів значно обмежена, тому що не враховують і не використовують усі можливості підприємства.

3. Економічні методи – це методи, які засновано на матеріальній зацікавленості працівників підприємства. Саме цими методами можлива активізація їхньої діяльності. Якщо економічні методи ефективно поєднувати з адміністративними, то можна отримати високі результати господарської діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що разом із відповідальністю за прийняті рішення та дисциплінованістю на підприємстві стимулюється ініціативність працівників і, як наслідок, підвищується ефективність підприємства, адже воно отримує додатковий прибуток через зниження витрат, і з цього прибутку виплачуються премії його працівникам. Для збільшення зацікавленості працівників їхні грошові виплати (заробітна плата, премії) можуть прив'язуватися до прибутку або досягнутих результатів.

4. Соціально-психологічні методи – це методи, які вважаються більш ефективними, ніж адміністративні й економічні. Пояснити це можна тим, що матеріальною винагородою задовольняються основні потреби працівника, і у нього виникають потреби більш високого порядку (за теорією мотивації А. Маслоу).

Соціально-психологічні методи класифікують за двома видами впливу:

а) створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і довірливих відносин між керівником та підлеглими;

б) надання можливості розвитку й реалізації особистих здібностей працівникам, що в результаті веде до підвищення задоволеності і, як наслідок, ефективності роботи співробітників і підприємства загалом.

Водночас основними обмеженнями під час вибору методів є [8, с. 102]:

а) адміністративні – їх відповідність правовим нормам;

б) економічні – їх відповідність економічним законам;

в) соціально-психологічні – їх відповідність морально-етичним нормам.

Сучасні умови господарювання підприємств змушують знаходити та ретельно добирати більш інноваційні та ефективні управлінські методи. Сучасні методи управління персоналом – це такі методи, які засновані на індивідуальності кожного співробітника, на його інтелектуальності й працездатності, що дають змогу максимально використовувати їхній явний та прихований потенціал. Основа цього потенціалу включає не тільки професійну майстерність, а і здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей [5, с. 130].

Якщо розглядати сучасні методи пошуку інноваційних ідей серед персоналу, то тут доцільно говорити про такі методи [9, с. 76–77].

«Сесія питань» є методом, що являє собою обговорення переліку попередньо сформульованих питань у форматі мозкового штурму (брейнстормінгу) з повною свободою висловлювань думок без обтяження критикою.

«Символ» є методом, за яким керівником формулюється проблема, а групі працівників пропонується придумати аналогію у вигляді певного символу, що міг би максимально відповідати висунутій проблемі по суті. Складається список атрибутів цього символу, і за ним групою продумуються способи їх використання для вирішення проблеми.

«Альтер-его» є методом, за якого для вирішення конкретної проблеми необхідно подивитися на неї очима персонажу книги, історичної особи, відомого фахівця в певній сфері, корпоративного лідера. Використання цього методу дає змогу спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей.

«Виклик» – за цим методом керівником кидається виклик підлеглим (проблема), і вони повинні вирішити її самі, дотримуючись підсвідомого бажання довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

«Метод провокацій» вважається методом пошуку вигоди від незвичайних, навіть безглуздих ідей. Він сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які можуть виходити за межі стандартних моделей мислення. Особливо корисним цей метод може бути тоді, коли підприємство прагне створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес.

«Метод інверсії» є методом пошуку раціональних рішень певної проблеми під час аналізу протилежного завдання. Так, керівник ставить перед підлеглими завдання, протилежне тому, яке він дійсно хоче вирішити. Як результат, можна отримати перелік дій та рішень, що будуть недопустимими для цього продукту чи послуги. Цей метод дає змогу працівникам побачити те, чого вони могли б не помітили, якщо проблема була би сформульована прямо.

«Рефреймінг» як метод дає змогу вирішувати важливі бізнес-проблеми. Найбільш поширена форма рефреймінгу – це оцінка працівниками проблеми з погляду людей різних професій.

Ефективним засобом, що успішно зарекомендував себе на багатьох зарубіжних і вітчизняних підприємствах, є краудсорсинг. Так, підбір персоналу вважається ефективним, якщо залучено якнайбільше відповідних претендентів за можливості менших витрат. Тобто метою цього методу є використання потенціалу більшої кількості людей для вирішення важливих завдань у діяльності підприємства [6, с. 221]. Краудсорсинг нині став важливою моделлю організації праці в корпоративній команді підприємства, що включає в себе кілька ключових етапів (рис. 1).

Таким чином, інструментами краудсорсингу є:

– використання знань і експертного потенціалу групи;

– розподіл вирішення складних завдань зусиллями великої кількості співробітників;

– поширення інформації про завдання, проблеми серед колективу з метою пошуку оптимального її вирішення;

– розподіл праці на окремі складові частини (модулі) і делегування праці різним групам людей [2, с. 85].

Важливим для бізнесу є аутсорсинг кадрових процесів – така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків з управління трудовим потенціалом передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявності у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів.

Поняття «аутсорсинг» увійшло у практику управління людськими ресурсами наприкінці 80-х рр. XX століття в результаті поглиблення поділу праці та виробничої кооперації в умовах глобалізації. Упродовж останніх років усе більша кількість партнерських відносин у бізнесі будується саме на аутсорсингових відносинах. Аутсорсинг став ключовим фактором успіху в багатьох галузях економіки, і цьому сприяли різкі зміни, що відбулися в останні декілька десятиліть у розвитку технологій, через що умови прийняття управлінських рішень значно ускладнилися, а головним завданням менеджерів стало забезпечення конкурентоспроможності організації [7, с. 195].

У сфері управління персоналом аутсорсинг може бути двох видів – аутсорсинг бізнес-напрямів і HR-аутсорсинг. У першому разі компанія-клієнт передає зовнішньому провайдеру окремий напрям роботи, кадрове адміністрування або процес нараховування заробітної плати. Другий вид – своєрідний «лізинг» персоналу, коли компанія на певний період часу залучає необхідних їй співробітників, не оформлюючи їх офіційно.

HR-аутсорсинг (human resources outsourcing) – передача в зовнішнє управління більшої частки кадрової роботи: пошук співробітників; розроблення посадових інструкцій; розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних та бонусів; навчання персоналу тощо. HR-аутсорсинг (або аутсорсинг трудових процесів) є різновидом аутсорсингу й полягає в ефективному перерозподілі

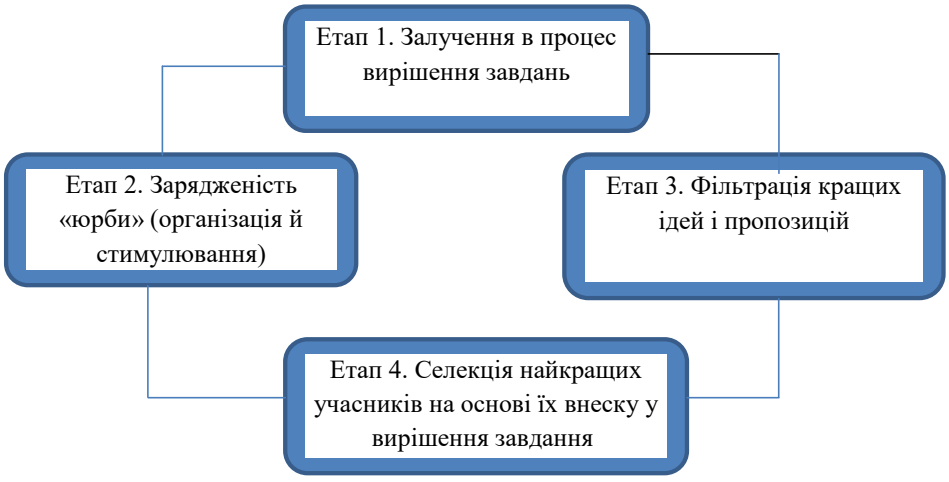


**Рис. 1. Етапи організації праці в корпоративній команді за методом краудсорсингу [6, с. 221]**

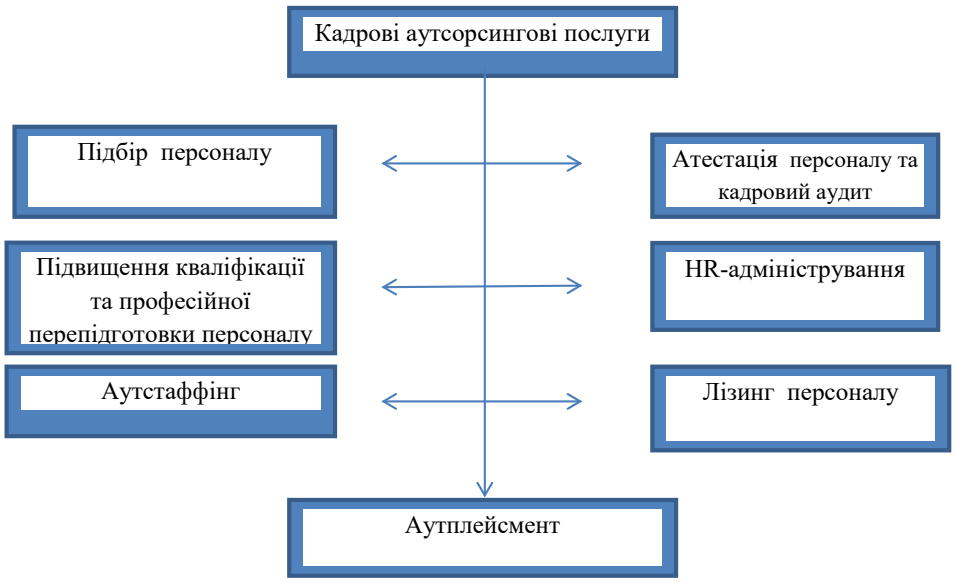


**Рис. 2. Кадрові аутсорсингові послуги [7, с. 196]**

трудових потоків і пропозиції вигідних рішень управління людськими ресурсами. Основна мотивація компанії під час звертання до аутсорсера – залучення зовнішніх компетентних та професійних виконавців для досягнення стратегічних цілей. Аутсорсинг кадрових процесів дає змогу значно знизити витрати на утримання відповідних відділів та підрозділів, а також підвищити якість праці менеджерів та загальний рівень корпоративної культури [7, с. 195].

HR-аутсорсинг пропонується і рекомендується в тому разі, коли виконання деяких функцій ускладнює вирішення стратегічних завдань, які постають перед підприємством. Це така форма господарських відносин, за якої роботодавець передає частину обов'язків з управління персоналом спеціалізованій організації, що здатна надавати високоякісні послуги завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявності у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів.

Сьогодні є такі види кадрових аутсорсингових послуг (рис. 2).

Аутсорсинг персоналу може бути або повним, або частковим – усе залежить від потреб компанії, масштабів проекту, що реалізується. Кадровий аутсорсинг може розглядатися у таких трьох напрямах, як [1, с. 177]:

– підбір постійного і тимчасового персоналу;
– повний цикл кадрового консалтингу;
– аутстаффінг.

Аутстаффінг (outstaffing) – виведення персоналу поза штат. Спеціалізованою агенцією оформлюється у свій штат персонал компанії-клієнта або спеціально наймаються для неї співробітники. При цьому послуги аутстаффінгових агенцій можуть включати:

– розрахунок та виплату заробітної плати (зазвичай для співробітників відкриваються індивідуальні банківські рахунки);
– розрахунок та виплату допомоги з тимчасової непрацездатності та компенсації за відпустку, оформлення витрат на відрядження;
– розрахунок та нарахування встановлених податків на заробітну плату;
– оформлення необхідних бухгалтерських звітів та довідок;
– проведення різноманітних кадрових процедур відповідно до трудового законодавства;
– припинення трудових відносин зі співробітником за вимогою клієнта.

Головною перевагою аутстаффінгової моделі для підприємства є можливість оперативно регулювати (збільшувати чи зменшувати) фактичну чисельність співробітників, не змінюючи при цьому кількість штатного персоналу [1, с. 178].

І.Л. Петрова виділяє такі переваги аутсорсингу:

– у підприємства з'являється можливість регулювати кількість штатних співробітників залежно від сезону роботи, етапів розвитку бізнесу, завершення чи відкриття проектів;
– оптимізація структури витрат позитивно відображається на показниках ефективності використання ресурсів, як наслідок, покращуються фінансові та економічні показники;
– під час використання аутсорсингу помітно знижується документообіг підприємства;
– зосередженість на головному бізнесі підприємства;
– здатність забезпечити найвищу гнучкість ведення бізнесу для підприємства, яке «віддає» функцію управління аутсорсеру. У разі, коли потрібно освоїти раніше невикористані технології чи методи роботи, різниця між аутсорсингом і власною діяльністю особливо вражає – час, необхідний для освоєння нового сегменту бізнесу, значно скорочується [4, с. 77].

Таким чином, кадровий аутсорсинг дає змогу підприємству сфокусувати увагу на основному

бізнесі; зменшити необхідність інвестицій; забезпечити гнучке реагування на зміни на ринку (кризи, дефолти) і всередині компанії (реорганізація, реструктуризація) тощо.

**Висновки.** У підсумку зауважимо, що для ефективного управління підприємством його керівництву доцільно звернути увагу на методи управління. Якщо традиційні методи вже не можуть підвищити ефективність діяльності підприємства, то менеджменту слід використовувати сучасні методи управління. Також відзначимо, що розвиток персоналу є запорукою успішності підприємства. Саме тому топ-менеджмент і власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на удосконалення наявної системи розвитку працівників. Слід пам'ятати, що здатність підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**


1. Бакуменко В.Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.
2. Бойко І. Краудсорсинг в управлінні персоналом. HR-Менеджмент. 2015. № 5. С. 83–86.
3. Кононова І.В. Аналіз методів управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2016. № 4. с. 146–151.
4. Петрова І.Л. Аутсорсинг на ринку праці. *Вчені записки УЕП «КРОК»*. 2008. Вип. 14. С. 75–79.
5. Розметова О.Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. С. 126–132.
6. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Л.Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
7. Ткаченко А.М., Марченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу.* 2014. № 1. С. 194–197
8. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
9. Хільб М. Інтегрований менеджмент персоналу. Цілі – стратегії – інструменти; 11-те вид.; переклад з англ. І. Врублевська. Київ : ЕксОб, 2014. 279 с.


**REFERENCES:**


1. Bakumenko V.D., Tymtsunyk V.I. (2013) *Administratyvnyi menedzhment* [Administrative management]. Kyiv: Tsentr pidhotovky navchalno-metodychnykh vydan KNTEU. (in Ukrainian)
2. Boiko I. (2015) Kraudsorsynh v upravlinni personalom [Crowdsourcing in personnel management]. *HR- Management*, no. 5, pp. 83–86.
3. Kononova I.V. (2016) Analiz metodiv upravlinnia pidpryiemstvom u suchasnykh umovakh [Analysis of enterprise management methods in modern conditions]. *Prometei,* no. 4, pp. 146–151.
4. Petrova I.L. (2008) Autsorsynh na rynku pratsi [Outsourcing in the labor market]. *Vcheni zapysky UEP "KROK"*, vol. 14, pp. 75–79.
5. Rozmetova O.H. (2013) Innovatsiini metody upravlinnia personalom yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Innovative methods of personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 3, pp. 126–132.
6. Dovhan L. Ye., Veduta L.L., Mokhonko, H.A. (2018) *Tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy* [Human resource management technologies]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)
7. Tkachenko, A.M., Marchenko, A.M. (2014) Profesiinyi rozvytok personalu – nahalne zavdannia sohodennia [Professional development of staff is an urgent task today]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1, pp. 194–197.
8. Tatarevska M.S. (2013) *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Personnel development management]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
9. Khilb M. (2014) *Intehrovanyi menedzhment personalu. Tsili – stratehii – instrumenty* [Integrated personnel management. Goals – strategies – tools]. Kyiv: EksOb. (in Ukrainian)