

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-126>

УДК 338.24

# ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ КЕРУЮЧОЇ СИСТЕМИ НА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПІДРОЗДІЛИ ПІДПРИЄМСТВА

## RESEARCH AND IMPROVEMENT OF METHODS OF MANAGEMENT INFLUENCE OF THE TOP MANAGEMENT ON FUNCTIONAL UNITS OF THE ENTERPRISE

**Петришин Наталія Ярославівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

**Давидчак Марта Олегівна**

студентка,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7948-7207>

**Petryshyn Nataliia, Davydchak Marta**  
Lviv Polytechnic National University

У статті детально досліджено проблеми удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства. В процесі дослідження виявлено конкретні проблеми та запропоновано впровадження заходів удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на підрозділи. Рекомендовані заходи удосконалення покликані вирішити проблеми щодо здійснення ефективного управлінського впливу на функціональні підрозділи, а також забезпечити підприємство послідовним планом здійснення ефективного управління та реалізації обраних заходів. За результатами дослідження визначено, що управлінський вплив на функціональні підрозділи спрямований на досягнення комерційного результату діяльності підприємства. Згідно результатів дослідження адміністративного регулювання, також встановлено, що рекомендовані заходи забезпечать організаційний порядок при виконанні функціональних завдань підрозділів, сприятимуть підвищенню результативності роботи, трудової дисципліни тощо.

**Ключові слова:** методи менеджменту, керуюча система, регламент, адміністративне регулювання, функціональні підрозділи, управлінський вплив.

The article examines in details the problems of improving the methods of managerial influence of the management system on the functional units of enterprise. In the course of the study, specific problems have been identified and measures to improve the methods of management influence of the management system on the units have been proposed. Effective measures to improve the management methods of the management system on the functional units will be the formation of the influence of the management department in accordance with the results of the enterprise and the introduction of administrative regulation by the functional units of the enterprise. The recommended improvement measures are designed to solve problems in the implementation of effective management influence on the functional units, as well as to provide the enterprise with a consistent plan for the implementation of management operations and the implementation of selected measures. The study determined that management influence on functional units is aimed at achieving the commercial result of the enterprise's activities and helps to formulate appropriate commercial and functional goals, taking into account the specifics of the state of the units' activities and the enterprise as a whole. According to the results of the study of administrative regulation, it was also determined that this measure will ensure organizational order in the performance of functional tasks of the units, increase work efficiency, establish labor discipline and working atmosphere at the enterprise. The article also presents recommended measures in the form of a scheme for implementing the formation of managerial influence on the functional units of an enterprise based on the performance results and the structure of implementation of administrative regulation by functional units. As a result of the study, it is expected that the implementation of the recommended measures will



ensure the effective use of managerial influence on subordinates, rational management decisions, a combination of administrative, economic, social and psychological methods and will contribute to positive changes in the impact of the management system on the functional units of the enterprise.

**Keywords:** management methods, management system, regulations, administrative regulation, functional units, managerial influence.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі проблема визначення та впровадження ефективних методів управлінського впливу керуючої системи на підрозділи є досить поширеною серед підприємств і не всім управлінцям вдається її вирішити. Методи менеджменту значно відрізняються між собою і повинні бути застосовані по відношенню до працівників, враховуючи усі особливості підприємства, специфіку його діяльності, ресурсні можливості, потреби співробітників тощо. Ефективні методи управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи будь-якого підприємства потрібно реалізовувати на основі самостійності їх розробки, досвідченості та професіоналізмі управлінців.

Як наслідок, від впровадження нових методів управлінського впливу та застосування нових індивідуальних підходів, керівництво може зустрітись з негативною реакцією на зміни та опором з боку підлеглих. Такий спротив може спричинити конфлікти та непорозуміння між працівниками та керівництвом і сформувати негативний управлінський вплив на підлеглих.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність, особливості та проблеми застосування методів менеджменту досліджувались у багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Теоретичні та практичні аспекти методів управління вивчали Кузьмін О. Є. [1], Харун О. А. [2], Лизунова О. М. [3], Завадський Й. [4], Касич А. О. [5], Єпіфанов А. [6], Маркіна І. А. [7], Хміль Ф. [8], Покропивний С., Колот В. [9], Гончар О. І. [10] та інші. Досить деталізоване обґрунтування методів менеджменту у своїх дослідженнях подають Завадський, Й. та Єпіфанов А., а також характеризують усі існуючі методи [4; 6]. Характеристику й класифікацію економічних методів менеджменту досліджують у своїх роботах Покропивний С. та Колот В. [9].

Проблематика дослідження та удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства потребує подальших досліджень щодо ефективного застосування управлінського впливу на підлеглих, прийняття раці-

ональних управлінських рішень, поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів, впровадження заходів удосконалення методів управління функціональними підрозділами підприємства.

**Метою статті.** Дослідження методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства та розроблення заходів щодо вдосконалення існуючих методів управління на підприємстві та впровадження нових.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сукупність принципів та методів управління, механізми робочих процесів працівників, ефективне використання трудових та фінансових ресурсів підприємства, стимулювання працівників виконувати свою роботу через заохочення – це все можна віднести до ефективної системи управлінського впливу керуючої системи на підрозділи підприємства.

Як зазначалось вище, навіть ідеально побудована система управлінського впливу може негативно впливати на виконання роботи працівниками та викликати бунт зі сторони підлеглих щодо виконання завдань. Для того, щоб вирішити дану ситуацію керівникам потрібно попередньо проговорювати з підлеглими нові підходи в управлінні, очікування щодо результатів їх роботи, прописувати зміни в організаційних процесах та відкривати перед ними плани досягнення корпоративних цілей, щоб працівники могли себе відчути причетними до цілей підприємства та важливими у їх досягненні.

Також, можна впровадити нові управлінські підходи та принципи для вирішення проблеми неефективного впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства. При цьому, методи управління, які будуть використовуватись мають змінюватись відповідно до стилю управління керівництва, структури управління функціональних підрозділів, а також від задач, які дають працівникам [11].

Заходи удосконалення мають на меті вирішити проблеми здійснення ефективного управлінського впливу на функціональні підрозділи. Також, вони повинні мати комплекс-

сний характер та містити послідовний план з виконання операцій управління та реалізації обраних заходів.

Одним з ефективним заходів з удосконалення методів менеджменту керуючої системи може бути формування управлінського впливу відповідно до результатів діяльності підприємства.

Така форма управління на основі результатів дасть можливість здійснювати вплив на підлеглих, враховуючи поточні умови, в яких працює підприємство, негативні наслідки від здійсненого управління тощо. Такий підхід також приділяє більше уваги мотивації працівників, яку можна проаналізувати за результатами роботи.

Кваліфікованість управлінців, які впроваджуватимуть даний захід, впливає на управління за результатами, адже правильно сформована система методів управління визначає результати діяльності, які можуть вимірюватись у показниках доходу, рентабельності, ліквідності, обсягів реалізації, тощо.

Даний захід також впливає на досягнення цілей управління, які стосуються розвитку підприємства, зростання в доході, застосування мотивації щодо підлеглих та інше.

Захід із формування управлінського впливу згідно результатів діяльності підприємства поєднує у собі декілька підходів, а саме; ситуативний, стратегічний та інтегрований, які здійснюють позитивний ефект на діяльність підприємства та забезпечують високі кінцеві результати [12].

На рис. 1 відображено рекомендовану схему впровадження заходу формування управлінського впливу на функціональні підрозділи підприємства на основі результатів діяльності.

На рис. 1 представлено рекомендовану схему для формування управління, який також виділяє декілька видів результатів, які може отримати підприємство: комерційний, функціональний результати та загальний результат від діяльності підприємства.

Показники рентабельності, використання капіталу, покриття витрат впливають на комерційний результат. Продуктивність праці, дохід, обсяги реалізації показують функціональний результат. Загальні результати від діяльності свідчать про мотивацію працівників підрозділів, рівень інформованості та обізнаності про цілі підприємства, ефективне використання робочого часу тощо.

Комерційний результат й загальний можна отримати при аналізі та оцінці стратегічних показників. Функціональний результат забезпечує реалізацію основних цілей підприємства, наприклад оптимізація витрат, показники продуктивності праці, перерозподіл ресурсів та інші.

Для досягнення функціональних і комерційних результатів необхідно визначити цілі, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності функціональних підрозділів, які впливають на загальний результат роботи підприємства. Ставляться завдання щодо підвищення мотивації працівників, створення

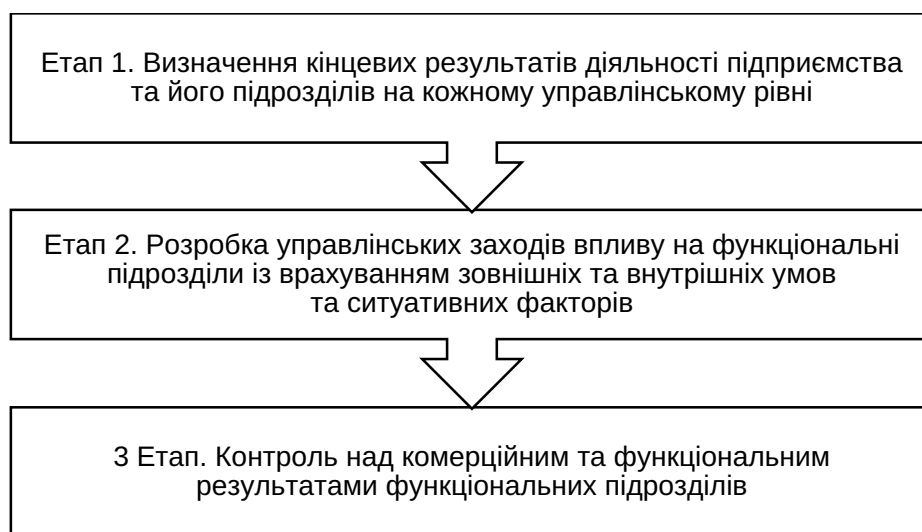


Рис. 1. Рекомендована схема формування управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства

Джерело: розроблено авторами

сприятливих умов для виконання обов'язків, забезпечення поінформованості, залучення до процесу управління та прийняття рішень, оптимального та продуктивного використання робочого часу, а також підтримання трудової дисципліни.

Ще одним рекомендованим заходом щодо удосконалення методів менеджменту керуючої системи на функціональні підрозділи може бути впровадження адміністративного регулювання функціональними підрозділами підприємства.

За допомогою адміністративного регулювання підприємство зможе підвищити результати своєї роботи, встановити порядок серед робочих процесів, налагодити робочу атмосферу та дисципліну серед підлеглих. При цьому підприємству необхідно сформулювати обов'язкові розпорядження, які регулюватимуть діяльність працівників функціональних підрозділів та зможуть усунути усі недоліки. Такі адміністративні заходи встановлять вимоги щодо професійної діяльності та поведінки працівників та відповідатимуть загальним стандартам.

Одним із етапів адміністративного регулювання є контроль над дотриманням вимог установчих та розпорядчих документів, до яких можна віднести посадові інструкції, посадові положення, внутрішні правила діяльності та підпорядкування тощо.

У кожного підприємства також є документи, що регламентують діяльність, за допомогою них й реалізовується адміністративне регулювання. Функціонування підрозділів зазвичай бере за основу положення про підрозділ, його фахівців, які здійснюють свою діяльність відповідно до посадових інструкцій. Внаслідок здійснення адміністративного регулювання, працівники починають дотримуватись правил та норм діяльності, підтримувати дисципліну на робочому місці, відповідальніше відносяться до виконання своїх завдань. Також, будь-які завдання та задачі здійснюються відповідно до інструкцій, правил, положень, що регламентують діяльність підприємства.

Керівництво регламентує розміри зарплати, умови праці, порядок оформлення та здійснення операцій у кожному підрозділі. Це все детальніше прописується у внутрішній документації підприємства. Власне, за допомогою цього підходу до управління, на підприємстві формуються сприятливі умови для проведення моніторингу з дотримання норм та нормативів, регламентів.

Розроблення заходів адміністративного регулювання є початковим етапом планування, далі здійснюється етап організування робочих процесів відповідно до норм і нормативів, та останнім етапом є контроль над дотриманням усіх регламентів функціональних підрозділів.

На рис. 2 відображено рекомендовану структуру впровадження адміністративного регулювання функціональними підрозділами, яка складається з шести етапів.

На першому етапі формуються регламенти та нормативи щодо діяльності підрозділу. Також, при цьому формується порівняльна база з фактичними показниками роботи підрозділу, визначаються норми та нормативи виконання функціональних завдань згідно вимог інструкцій, які повинні враховувати діяльність підприємства, його особливості та перспективи.

Другий етап містить у собі саме порівняння фактичних показників та визначених стандартів. Керівництво проводить аналіз наскільки фактичні значення відхиляються та формує рішення як уникнути відхилень в ситуації, що виникла у підрозділі.

На третьому етапі, управлінці аналізують необхідність у впровадженні регулюючих заходів та інструментів адміністративного управління. На основі даного аналізу, керівництво може прийняти рішення щодо впровадження заходів регулювання підрозділом або ж навпаки, вирішити не впроваджувати адміністративні засоби, у випадку незначних відхилень від стандартів. При відхиленнях у результатах впровадження заходів, управлінцям необхідно здійснювати постійний контроль діяльності підрозділу.

Четвертий етап передбачає розробку заходів адміністративного регулювання, що спрямовані на підвищення ефективності управління підрозділом. На цьому етапі керівництво визначає процедуру реалізації регулюючих заходів в управлінні підрозділом, спрямованих на усунення недоліків та збоїв у роботі.

П'ятий етап впроваджує методи адміністративного регулювання для коригування відхилень у діяльності та управлінні підрозділом. При його реалізації керуюча система організовує виконання завдань підлеглими та контролює результати за допомогою адміністративних методів управління. Також, на цьому етапі, підлеглим надаються конкретні інструкції щодо виконання делегованих завдань.

Завершальний етап визначає регламенти діяльності підрозділу за допомогою оновлення існуючих стандартів. На шостому етапі керу-



**Рис. 2. Рекомендована структура впровадження адміністративного регулювання функціональними підрозділами**

*Джерело: розроблено авторами*

юча система підрозділу переглядає затверджені регламенти та стандарти й аналізує їх дотримання і виконання підлеглими. Також, здійснюється аналіз встановлених норм і нормативів, та їх досяжність для підприємства.

За допомогою заходу впровадження адміністративного регулювання керівництво підрозділів матиме змогу реалізовувати свої рішення у бажані результати, а самі адміністративні методи менеджменту допоможуть урівноважити систему управління у внутрішньому середовищі підрозділу.

**Висновки.** Ефективна система менеджменту складається із різноманітних принципів та методів управління, робочих механізмів, з використання ресурсів підприємства та мотивації працівників виконувати поставлені завдання.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що управлінський вплив на функціональні підрозділи спрямований на досягнення чітко визначеного комерційного результату діяльності підприємства. При цьому календарні й оперативні плани, а також система мотивації орієнтовані на заохочення працівників до досягнення запланованих показників роботи підрозділу, ґрунтуючись на їхній індивідуальній ефективності та особистому внеску.

Внаслідок процесу реалізації управління функціональним підрозділом на підприємстві формується відповідні комерційні та функціональні цілі, враховується особливості стану діяльності підрозділів і підприємства загалом, а також беруться до уваги обставини та фактори впливу з метою розроблення відповідних управлінських впливів керуючої системи на підрозділи.

Впровадження адміністративного регулювання забезпечить організаційний порядок при виконанні функціональних завдань підрозділів, підвищить результативність роботи, налагодить трудову дисципліну та робочу атмосферу на підприємстві. Адміністративне регулювання встановлює обов'язкові розпорядження щодо діяльності працівників підрозділів, які сприяють усуненню недоліків та порушень, а також регулюють процес управління.

Отже, впровадження рекомендованих заходів на підприємстві забезпечить ефективно застосування управлінського впливу на підлеглих, прийняття раціональних управлінських рішень, поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів та посприє позитивним змінам у впливі керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. «ІнтелектЗахід». Львів. 2003. 352 с.
2. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 121–125.
3. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 449–451.
4. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ: Український фінансовий Інститут менеджменту і бізнесу. 2005. 543 с.
5. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. С. 132.
6. Єпіфанов А. Менеджмент для магістрів. Суми. 2003. 762 с.
7. Маркіна І. А., Біловоп Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організації. Київ : ЦУЛ. 2013. 248 с.
8. Хміль Ф. Практикум з менеджменту організації. Львів. 2008. 333 с.
9. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ. 2009. 352 с.
10. Гончар О. І., Руденко Т. В. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(3). С. 91–94.
11. Коверга С. В., Матукова Г. І. Антикризове управління підприємством: принципи та модель запобігання банкрутству. *Актуальні питання сучасної науки та освіти*. 2021. Вип. 7. С. 27–33.
12. Феєр О. В., Товт Т. Й., Машкаринець М. С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. Вип. 2. Ч. 31. 2021. С. 173–176.

## REFERENCES:

1. Kuzmin O. E., Melnyk O. G. (2003) Teoretychni ta prykladni zasady manegmenty [Theoretical and applied principles of management]. "IntellectZakhid". Lviv. 352 p. (in Ukrainian)
2. Kharun O. A. (2016) Klyasyfycatiya metodiv upravlinya trydovym potezialom promyslovyh pidpryyemstv [Classification of methods of managing the labor potential of industrial enterprises]. *Naykovyi visnyk Uzhhorodskoho univertsytetu. Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 10 (2), pp. 121–125. (in Ukrainian)
3. Lyzunova O. M. (2018) Vykorystannya inovatsiyinyh metodiv upravlinnya personalom pidpryyemstva [Use of innovative methods of enterprise personnel management]. *Econimika i suspilstvo*, № 14, pp. 449–451. (in Ukrainian)
4. Zavadskyi Y. S. (2005) Management [Management]. Kyiv: Ukrainskyi finansovy instytut managmenty ta bisnesu. 543 p. (in Ukrainian)
5. Kasych A. O., Burba O. A. (2017) Inovatsiyni pidhodu v praktyci upravlinnya personalom pidpryyemstva [Innovative approaches in the practice of personnel management of a competitive enterprise]. *Naykovyi visnyk Uzhhorodskoho univertsytetu*, № 16, p. 132. (in Ukrainian)
6. Epifanov A. (2003) Management dlya magistriv [Management for masters]. Sumy. 762 p. (in Ukrainian)
7. Markina I.A., Bilovol R.I., Vlasenko V.A. (2013) Management organizacii [Management of the organization]. Kyiv: TSUL. 248 p. (in Ukrainian)
8. Khmil F. (2008) Praktykum z managmenty organizacii [Workshop on the management of organizations]. Lviv. 333 p. (in Ukrainian)
9. Pokropyvnyi S. F., Kolot V. M. (2009) Pidpryyemnytstvo: strategiya, organisatsiya, efektyvnist [Entrepreneurship: strategy, organization, efficiency]. Kyiv. 352 p. (in Ukrainian)
10. Honchar O. I., Rudenko T. V. (2014) Metody upravlinya trydovym potencialom sychasnoho pidpryyemstva [Methods of managing the labor potential of a modern enterprise]. *Naykovyi visnyk Khmelnytskoho Nationalnoho Univertsytetu. Ekonomichni nauky*, № 3(3), pp. 91–94. (in Ukrainian)
11. Koverga S. V., Matukova G. I. (2021) Antykrizove upravlinya pidpryyemstvom: pryncypy ta model zapobihanya bankrytstvy [Anticrisis management of the enterprise: principles and model of bankruptcy prevention]. *Aktyalni pytannya sychasnoi nauky ta osvitu*, vol. 7, pp. 27–33. (in Ukrainian)
12. Feer O. V, Tovt T. Y., Mashkarynets M. S. (2021) Analyz teoretychnyh pidhodiv do upravlinnya pidpryyemstvom [Analysis of theoretical approaches to enterprise management]. *Mizhnarodnyi naykovyi zhurnal "Osvita i nauka"*, vol. 2 (31), pp. 173–176. (in Ukrainian)