

UDC 65.1:005.8

DOI: <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.177756>

ФІЛОСОФІЯ ПОБУДОВИ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ГНУЧКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 3.0 ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© **МЕТЕЛЕНКО, Н.Г.**

Інженерний інститут Запорізького національного університету (Запоріжжя,
Україна)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com, ORCID ID 0000-0002-6757-3124

© **СІЛІНА, І.В.**

Інженерний інститут Запорізького національного університету (Запоріжжя,
Україна)

E-mail: ivsilina@ukr.net, ORCID ID 0000-0002-1205-0019

© **ШАПУРОВ, О.О.**

Інженерний інститут Запорізького національного університету (Запоріжжя,
Україна)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com, ORCID ID 0000-0002-4381-4886

Анотація. Актуальність теми зумовлена тим, що глобалізаційні процеси в економіці України, деструктивні явища в галузях промисловості, інституційні перетворення, що потребують креативних інноваційних рішень, вимагають удосконалення наукових поглядів на побудову моделі менеджменту промислових підприємств, яка б гуртувалась на гнучкому механізмі та враховувала кризові умови їх функціонування та забезпечувала можливості сталого економічного розвитку у майбутньому. **Мета дослідження – концептуалізація та моделювання процесів побудови гнучкого менеджменту промислового підприємства, спрямованого на упередження втрати людського потенціалу, руйнування екологічних систем, забрудненості навколишнього середовища, тобто на забезпечення екологічної і соціальної безпеки промислового виробництва. Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** У своєму дослідженні ми спираємося на роботу Аппело Юргена (2019). Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами, яка об'єднує найсучасніші ідеї у сфері складних адаптивних систем, гнучкого керування та ощадливого постачання, пропонуючи здоровий, розумний, гнучкий і практичний механізм ефективного управління у XXI сторіччі, що представляє сучасну концепцію менеджменту 3.0. В статті ми спираємося також на роботи таких вчених, як Андрюкайтене Регіні, Воронкової В.Г., Пунченко О.П., Сосніна О.В., Старжинського В.В., Цепкало В.В., Череп А.В., а також на власні дослідження – Метеленко Н.Г., Сіліної І.В., Шапурова О.О. Концепція менеджменту 3.0 надає дорожню карту провідним командам у разі невизначеності та пропонує багату колекцію локальних моделей для безпосереднього використання, щоб краще адаптуватися до сучасних умов стохастичності, невизначеності, біфуркаційності та забезпечити розумне, адаптивне та практичне управління на промисловому підприємстві. **Наукова новизна дослідження – обґрунтування ключових ознак фінансової та соціально-економічної кризи в промисловості, зокрема в стратегічних галузях – машинобудування і металургія та філософії побудови сучасної моделі гнучкого менеджменту на основі процесно – операційного підходу, спрямованої на розвиток інноваційно – інформаційної інфраструктури промислового підприємства у напрямку забезпечення міжнародної конкурентоспроможності промислового виробництва та його сталий розвиток в умовах**

глобалізації. **Результати дослідження.** Окреслено орієнтири формування і реалізації концептуальної моделі управління промисловим підприємством, що функціонує в умовах соціально-економічної та фінансової кризи, яка дозволяє своєчасно передбачати та здійснювати цілеспрямоване й поступове удосконалення економічних, організаційних, техніко-технологічних, виробничих, соціальних, управлінських, ринкових, екологічних та інших складників промислового підприємства як системи, які в процесі впровадження нововведень набувають нових якостей.

Ключові слова: agile-менеджмент, концепція промислового менеджменту, адаптивна система, сталий економічний розвиток, соціально-економічна стабільність, фінансова криза, безпека виробництва

Актуальність теми дослідження.

Глобалізація економічних процесів, високий рівень невизначеності, активні інституційні перетворення, зниження активності інноваційно – інвестиційної діяльності, скорочення промислового виробництва – все це та чимало інших об'єктивних явищ економічного розвитку України призвели до необхідності удосконалення механізму та оновлення системи управління промисловими підприємствами в урахуванням кризових умов їх функціонування та можливості сталого економічного розвитку у майбутньому. Оновлена модель управління промисловим підприємством повинна враховувати механізм упередження втрати людського потенціалу, руйнування екологічних систем, забрудненість навколишнього середовища, тобто забезпечувати екологічну і соціальну безпеку виробництва. Саме наявність перерахованих глобальних проблем ставить під загрозу існування майбутніх поколінь. Реалізація ж проектів і програм розвитку вітчизняної промисловості не може забезпечити очікуваного ефекту

оскільки найчастіше при розробці їх стратегічних напрямів не враховується ні наявний потенціал регіонів, ні особливості функціонування промислових підприємств конкретних галузей, зокрема підприємств металургійної та машинобудівної галузей. Тому потребують удосконалення наукові погляди на побудову моделі менеджменту промислових підприємств, яка б гуртувалась на гнучкому механізмі та враховувала кризові умови їх функціонування та забезпечувала можливості сталого економічного розвитку у майбутньому.

Мета дослідження полягає в концептуалізації та моделюванні процесів побудови agile-менеджменту на промисловому підприємстві, спрямованого на упередження втрати людського потенціалу, руйнування екологічних систем, забрудненості навколишнього середовища, тобто на забезпечення екологічної і соціальної безпеки промислового виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. У своєму дослідженні ми спираємося на роботу Аппело Юргена (2019).

Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами [3], яка об'єднує найсучасніші ідеї у сфері складних адаптивних систем, гнучкого керування та ощадливого постачання, пропонуючи здоровий, розумний, гнучкий і практичний механізм ефективного управління у ХХІ сторіччі, що представляє сучасну концепцію менеджменту 3.0. В статті ми спираємося також на роботи таких вчених, як Андрюкайтене Регіні [1, 2, 8], Воронкової В.Г. [1, 2, 5, 11, 16], Пунченко О.П. [1], Сосніна О.В. [8, 11], Старжинського В.В. [12], Череп А.В. [1, 16], а також на власні дослідження – Метеленко Н.Г. [6, 7], Сіліної І.В. [9], Шапурова О.О. [10]. Стрімкий розвиток інтеграційних й глобалізаційних процесів, зміна умов конкурентного середовища суттєво загострили конкурентну боротьбу між вітчизняними промисловими підприємствами. Водночас, складне політичне та економічне становище в Україні, частково втрачена надійність і стабільність економічних відносин, зумовили розбалансованість усіх операційних, комерційних, комунікаційних та інвестиційних процесів, відчутно зменшилися фінансові можливості як споживачів, так і промислових підприємств. Зазначені обставини посилюють інтерес до розгляду гнучкості в системі управління промисловими підприємствами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Концепція менеджменту 3.0 сьогодні повинна бути спрямована на формування дорожньої карти провідним командам, що працюють в умовах невизначеності, та пропонувати багату колекцію локальних моделей для безпосереднього використання, щоб краще адаптуватися до сучасних умов стохастичності, невизначеності, біфуркаційності та забезпечити розумне, адаптивне та практичне управління промисловим підприємством як системою.

Формулювання цілей статті: виявити ключові ознаки фінансової та соціально – економічної кризи в промисловості; обґрунтувати сучасну концептуальну модель управління промисловим підприємством на основі процесно – операційного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. При побудові моделі управління складною багатоцільовою соціально – економічною системою, якою є промислове підприємство (рис. 1), основна проблема полягає в тому, щоб знайти компроміс між простотою опису, що дає змогу скласти цілісне уявлення про досліджуваний об'єкт, і деталізацією опису, що дає змогу розкрити численні особливості конкретного об'єкта [13, с. 13].



Рис. 1. Логіка функціонального взаємозв'язку між станом та процесом управління

Найбільш складним науковим завданням є визначення динамічних властивостей промислового підприємства, тому що досить важко визначити функціональний взаємозв'язок між станом і процесом управління. Неможливо визначити параметри системи управління за параметрами об'єкта управління, що пояснюється складністю процесів, які відбуваються на підприємствах; дією суб'єктивних факторів, які зумовлені участю конкретної людини, що приймає рішення. До того ж багато факторів не мають кількісного виміру; між деякими факторами існує тільки якісний зв'язок; існує безліч випадкових факторів, які складно врахувати та систематизувати.

Функціональний зміст процесу управління виявляється в масштабній послідовності та переважності реалізації основних функцій управління. Можна виділити такі етапи прояву

цілеспрямованої дії на колективи людей: планування, прогнозування, організація, стимулювання, активізація, контроль, аналіз, облік. Об'єктивна сукупність функцій притаманна управлінню на будь-яких ієрархічних рівнях, для будь-яких організацій.

Родоначальник класичної (адміністративної) школи управління А. Файоль [1, с. 6–8] розглядав процес управління як функцію адміністрування, призначену для надання допомоги адміністративному персоналу в досягненні цілей організації. Адміністрування, на думку А. Файоля, є основою управління, яке включає шість основних груп операцій управлінської діяльності:

- технічну і технологічну (виробництво, виготовлення, переробка);
- комерційну (закупівля, продаж, обмін);

- фінансову (залучення капіталів і ефективне управління ними);
- охоронна (охорона власності і фізичних осіб);
- облікову (інвентаризація, балансові відомості, витрати виробництва, статистика);
- адміністративну (передбачення, організація, розпорядництво, координування та контроль).

Саме адміністративній функції (адмініструванню) А. Файоль присвятив усю свою увагу, визначивши її таким чином: передбачати, організовувати, керувати, координувати, контролювати. Групи операцій управлінської діяльності, які віднесено до адміністрування, представлено на рис. 2.



Рис. 2. Систематизація груп операцій управлінської діяльності

Актуальність застосування постулатів класичної школи управління для розробки сучасної моделі управління промисловими підприємствами пояснюється відповідністю груп операцій управлінської діяльності за А.

Файолем функціональній структурі промислового підприємства. Проблема вирішення наукового завдання визначення траєкторії розвитку системи (промислового підприємства) присвячено безліч наукових праць, однак стан

функціонування та розвитку вітчизняних підприємств промисловості дає змогу дійти висновку, що математична формалізація цієї проблеми не може бути однозначно використана з метою проектування методів дії на реальний об'єкт управління в мовах системного впливу мінливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Тобто фактичний стан промислового підприємства як системи в умовах динамічного руху впродовж розрахункової траєкторії розвитку буде завжди відрізнятися від планового стану. Однією з головних проблем управління промисловими підприємствами як соціально – економічними системами є складність при формалізації процесів, що включаються до функціональних сфер діяльності підприємства.

Серед факторів, що значно ускладнюють управління промисловими підприємствами в цілому, є такі:

- складність визначення початкових координат системи та неможливість їх точного виміру;
- відсутність чіткої структури та періодичності процесів у системі;
- нерегулярність прояву властивостей системи;
- нерегулярність дії факторів зовнішнього середовища;
- ймовірність зміни мети функціонування системи;
- імовірнісний характер процесів, що здійснюються в

системі та її зовнішньому середовищі;

- відсутність стандартності внутрішніх та зовнішніх характеристик процесів.

Основою стійкого розвитку окремого промислового підприємства є одночасна взаємодія кількох видів ефективності – економічної, соціальної, екологічної, організаційної, правової. При визначенні своїх стратегічних позицій щодо забезпечення стійкого розвитку промислове підприємство має враховувати обмеженість своїх можливостей та ресурсів.

У сучасних умовах ефективне функціонування промислового підприємства вимагає вирішення низки складних завдань. Найважливішим серед них виступає максимально можливе використання потенційних можливостей та швидка адаптація до ринкових умов. Цілком ймовірно, що у майбутньому на ринку залишаться лише ті промислові підприємства, які максимально результативно будуть використовувати власні ресурси, що є запорукою регульованих процесів забезпечення внутрішньої стабільності. Ефективність внутрішньофірмового менеджменту сьогодні може виявитись ключовим чинником ринкової стабільності. Таке твердження обумовлено результатами розрахунків за даними статистичної інформації [15], які констатують наступні тенденції, зокрема, щодо соціальної стабільності:

□ соціальна стабільність в промисловості, в перерахунку на країни знижується, про що свідчить зниження середньомісячної заробітної плати, зокрема у



Рис. 3. Динаміка середньомісячної заробітної плати у промисловості України

□ поряд із цим, індекс споживчих цін (індекс інфляції) впродовж 2010 – 2018 рр. постійно перевищує 100%, тобто доходи населення фактично знижуються (рис. 4);



Рис. 4. Динаміка індексу споживчих цін (індексу інфляції) впродовж 2010 – 2018 рр.

□ тільки в 2018 р. підвищення адміністративно регульованих цін (зокрема цін на газ для населення), за інформацією Інфляційного Звіту НБУ, склало більше 18%;

□ в період 2010 – 2018 рр. стабільно зростає заборгованість з виплати заробітної плати (рис. 5).

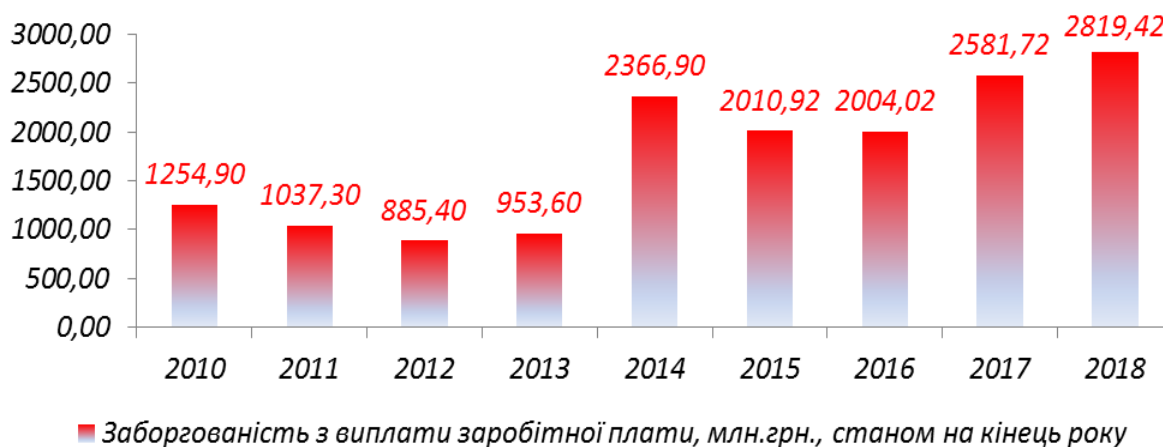


Рис. 5. Динаміка заборгованості з виплати заробітної плати у промисловості України

Негативну тенденцію мають також чинники економічної стабільності, зокрема великих підприємств – підприємств промисловості:

- стрімко знижується кількість великих промислових підприємств (на 38%), зокрема підприємств металургійної галузі (на 39%) та підприємств машинобудування (на 67%); деструктивні явища в промисловості призвели до припинення діяльності підприємств (ліквідація юридичної особи) у зв'язку зі збитковістю та неможливістю виконувати свої фінансові зобов'язання перед персоналом, контрагентами, державою тощо, та у зв'язку з неконкурентоспроможністю продукції;

- питома вага підприємств промисловості, що отримали збитки, складає орієнтовно 1/3 від загальної кількості підприємств;

- стабільно зростають обсяги збитків у промисловості, що призвело до від'ємного фінансового результату до

оподаткування впродовж 2014 – 2016 рр.;

- динаміка показників рентабельності (рис. 6) свідчить про недостатність рівня прибутковості для стабільного функціонування підприємств промисловості та їх сталого економічного розвитку.

В загальному обсязі реалізованої продукції підприємств великими підприємствами промисловості реалізується більше 55%, тобто діяльність цих підприємств здійснює суттєвий вплив на формування дохідної частини бюджету держави. Підприємства промисловості є бюджетоутворюючими для регіонів України, тому розробка сучасної концепції внутрішньофирмового менеджменту є стратегічним питанням фінансової безпеки країни.

До системного чинника соціально – економічної кризи у промисловості, що потребує розробки сучасної концепції гнучкого менеджменту, слід

віднести статистичні дані з руху кадрів за видами економічної діяльності. Так, впродовж 2018 року (рис. 7) спостерігається відтік

робочої сили у зв'язку зі скороченням чисельності працівників, зайнятих в промисловості.



Рис. 6. Динаміка рівня показників рентабельності у промисловості (за класифікаційною ознакою – великі підприємства), %

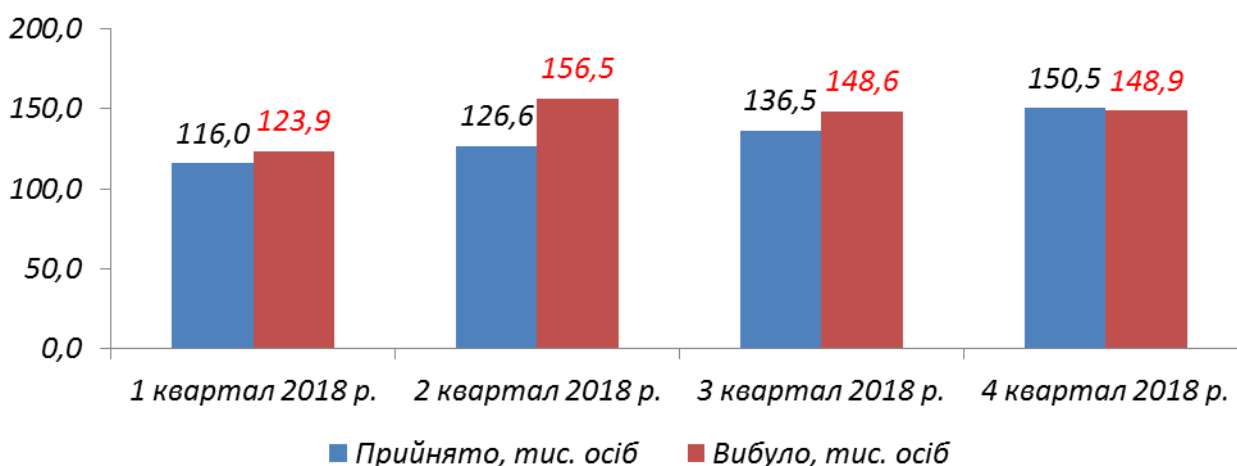


Рис. 7. Динаміка руху кадрів у промисловості України впродовж 2018 р

Таким чином, до ключових ознак фінансової та соціально – економічної кризи в промисловості слід віднести такі:

- зниження середньомісячної заробітної плати та доходів населення;
- зростання заборгованості по виплаті заробітної плати;
- скорочення чисельності промислових підприємств;

□ зростання обсягу збитків у промисловості;

□ від’ємна рентабельність та недостатній рівень рентабельності для економічного розвитку;

□ відтік робочої сили з промисловості з причини недостатньої зайнятості.

Зважаючи на окреслені проблеми та особливості практики функціонування промислових

підприємств, в основу процесу розробки моделі управління промисловим підприємством необхідно покласти операційний опис процесів (бізнес – процеси),

що відбуваються в кожній сфері діяльності. Концептуальна модель управління промисловим підприємством представлена на рис. 8.

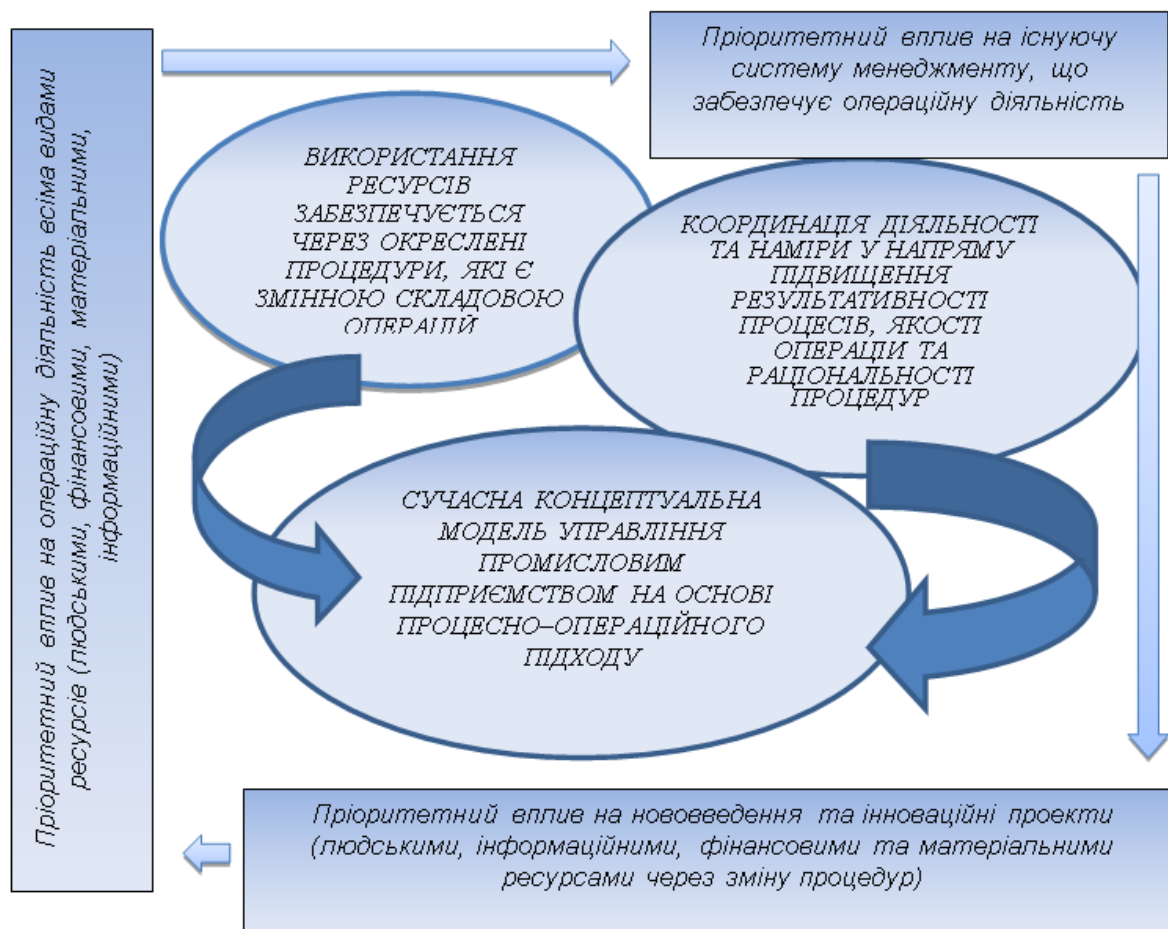


Рис. 8. Концептуальна модель управління промисловим підприємством на основі процесно – операційного підходу

В основу запропонованої моделі покладено процесно – операційний підхід, а для експертної оцінки обрано підприємства машинобудівної галузі. Процесно – операційний підхід для управління промисловим підприємством – це розгляд всієї діяльності підприємства як організованої мережі процесів та похідних від них взаємопов'язаних у часі та просторі операцій з трансформації

вхідних ресурсів у вихідні результати; процеси відбуваються протягом тривалого періоду часу, є стійкими та спрямовані на досягнення мети існування підприємства.

Для формування концептуальної моделі передбачається, що процеси – є постійною складовою впродовж більше п'яти років, а операції – можуть варіюватись у залежності від зміни чинників внутрішнього та

зовнішнього середовища підприємства. Тому процесно – операційний підхід може бути визначений як «constantly – a variational».

Процеси, що відбуваються на промисловому підприємстві, за експертним оцінюванням, об'єднано в такі групи:

□ отримання замовлення (підрозділи маркетингу та продажу продукції);

□ розробка продукції (конструкторські підрозділи, що групуються за видами продукції та мають суттєві відмінності при підготовці конструкторської документації);

□ забезпечення товарно – матеріальними цінностями (підрозділи стратегічних закупівель, закупівель інструменту, матеріалів та комплектуючих виробів, підрозділ логістики та супроводження закупівель; складське господарство);

□ виробництво продукції (планування, атестація процесів виготовлення продукції на всіх ділянках, підготовка процесів та їх матеріально – технічне забезпечення, диспетчеризація процесів виготовлення продукції, підготовка звітності та всіх етапах виробництва; облік незавершеного виробництва; здійснення ремонтних робіт, що забезпечують безперервне виробництво продукції);

□ логістика доставлення продукції до споживача (приймання та збереження готової продукції на складах; планування

транспортних засобів (автомобільний, залізничний));

□ надання сервісних послуг (послуги з монтажних, діагностичних та ремонтних робіт; підготовка документації з модернізації обладнання, що експлуатується у споживача; організація постачання запасних частин);

□ розробка та управління технологічною документацією (технологічна підготовка виробництва; підготовка комплектів конструкторської та технологічної документації та засобів технологічного оснащення виробництва; розробка типових технологічних процесів та маршрутних карт; розробка директивних документів, що мають термінове, разове рішення; розробка технологічних інструкцій);

□ управління фінансами (організація бухгалтерського обліку; організація управлінського планування, обліку, контролю та аналізу, в тому числі: формування та контроль виконання бюджетів, облік товарної продукції та формування статичної звітності, розрахунок цін на продукцію, ведення статистичних спостережень, кошторисної документації, планової собівартості, управлінської звітності; організація фінансової діяльності);

□ управління інформаційної інфраструктурою (розробка технічного, технологічного, програмного, організаційно – методичного та інформаційного

видів забезпечення, що є ресурсним підґрунтям для застосування ІТ – технологій);

□ управління енерготехнічним забезпеченням і безпекою виробництва (забезпечення енергоресурсами, безаварійної роботи обладнання; утримання споруд та будівель; управління промисловою та професійною безпекою);

□ управління адміністративною інфраструктурою (організація приймання та супроводження делегацій, організація робіт з поточного утримання та обслуговування адміністративного корпусу, організація перекладу документації, виготовлення поліграфічної продукції; управління поточним діловодством та архівною справою);

□ управління персоналом (організація пошуку, відбору та приймання персоналу; організація кадрового планування (переміщення, навчання, оплата праці, скорочення штатів, оформлення пенсій і т.д.); підготовка кадрового резерву; оцінювання різних категорій персоналу; припинення трудових відносин; кадрові звіти та звітність (рух персоналу, облік робочого часу, ведення трудових книжок та особистих справ);

□ управління змінами (організація процесів управління проектами – моніторинг, виміри та аналіз процесів; організація процесів постійного управління покращеннями – системи менеджменту, процесів, управління

проектами; організація коригуючих та упереджуючих дій);

□ управління якістю продукції (міжопераційний та операційний контроль; виробничий аудит, управління невідповідною продукцією, проведення перевірки, калібровки та атестації засобів вимірювальної техніки та вимірювального обладнання; метрологічна експертиза документації; управління взаємовідносинами з замовниками з питань якості);

□ управління документацією (управління документацією системи менеджменту; управління організаційно – розпорядчими документами; управління нормативно – правовою документацією; управління нормативною документацією; управління конструкторською та технологічною документацією; управління діловодством);

□ управління транспортною інфраструктурою (технічне та матеріальне забезпечення транспортних перевезень; управління залізничною інфраструктурою; управління автотранспортом).

Таким чином, всі процеси та операції промислового підприємства згруповано у шістнадцять груп, які взаємопов'язані між собою.

Важливою компонентою процесно – операційного підходу в управлінні підприємством є управління персоналом. З посиленням конкуренції кожен працівник підприємства

удосконалює свої навички, набуває нові, підвищує свій професійний рівень та опановує суміжні професії. Прийняття на себе відповідальності за виконання робіт та завдань повинно стати вимогою для професійної компетенції кожного працівника, тому на підприємстві необхідно забезпечувати:

□ оптимальні умови для навчання і розвитку персоналу, удосконалення його здібностей і навичок;

□ проводити навчання всіх прийнятих на підприємство (різних за віком, професійною підготовкою, рівнем освіти, здібностями) працівників;

□ систематичне навчання робітників суміжним професіям, підвищувати їх кваліфікацію задля підвищення результативності процесів (зокрема виробництва), якості операцій, раціональності процедур;

□ здійснювати оцінку персоналу в усіх службах, структурних підрозділах інших структурних одиницях;

□ здійснювати підготовку кадрового резерву задля наявності «здорової» внутрішньофірмової конкуренції;

□ створення сучасної інноваційної, самонавчальної організації, що здатна розвиватись та досягати поставлених цілей.

В процесі здійснення господарської діяльності кожне промислове підприємство формує

відмінний ланцюжок створення додаткової вартості (рис. 9), якій може бути побудований на основі концептуальної моделі управління промисловим підприємством (див. рис. 8).

Види діяльності підприємства, що супроводжують основну, не можуть не враховуватись при побудові концепції сучасного промислового менеджменту. Кожному з видів діяльності відповідають процеси, операції та процедури, які у сукупності чітко регламентують повноваження відповідальних осіб за всіма функціями з контролем дотримання меж відповідальності; забезпечують збір та аналіз детальної інформації за всіма напрямками, що спрямовано на зниження собівартості та підвищення ефективності проектного управління.

Взагалі, запропонована концептуальна модель управління підприємством ґрунтується на принципах проектного управління. Будь – які зміни, що здійснюються на підприємстві, повинні розглядатись як проекти, які являють собою унікальну діяльність, що складається з взаємопов'язаних завдань, має початок та завершення у часі; для управління проектами характерним є визначення провідної цілі, використання ресурсів та вирішення завдань.

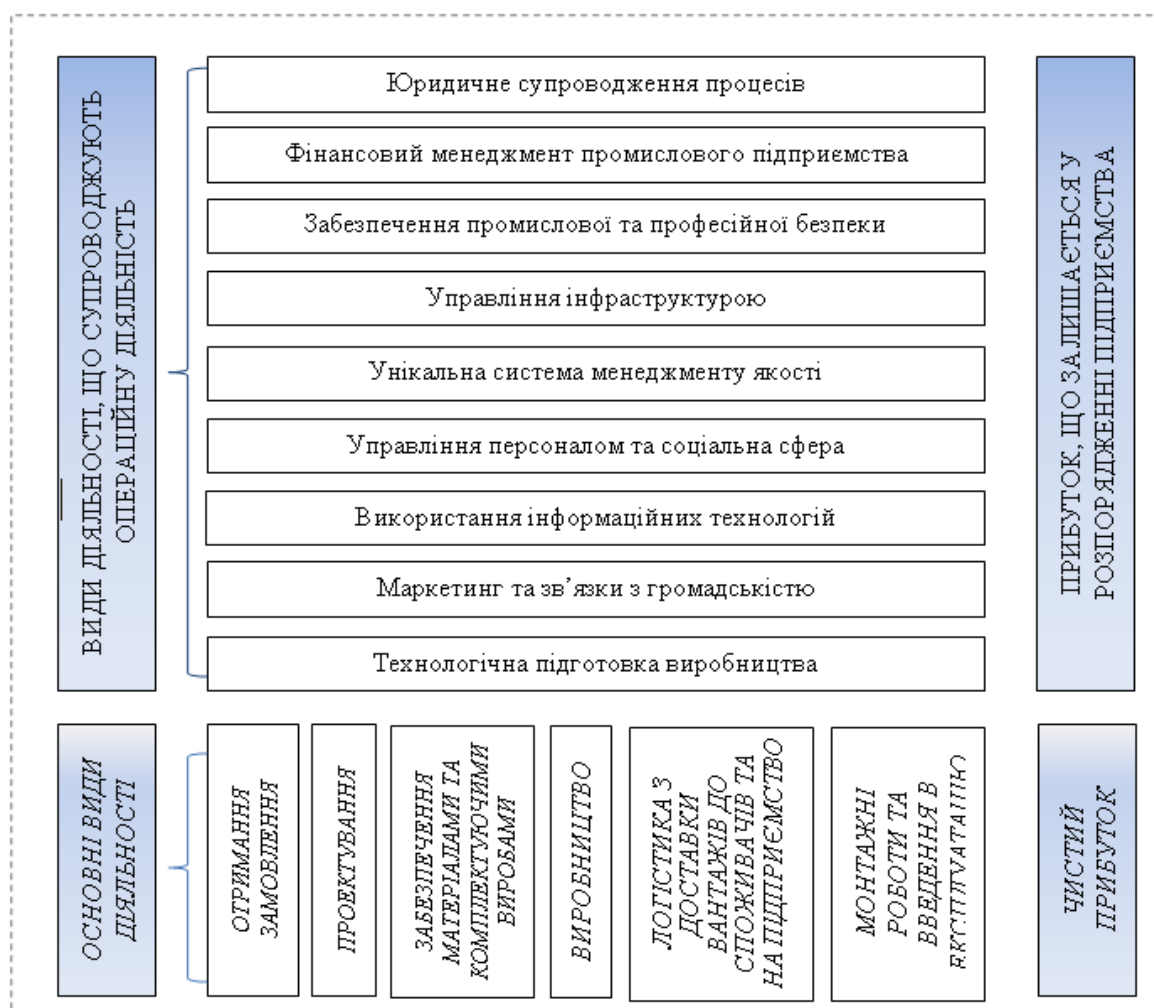


Рис. 9. Взаємозв'язок процесів та видів діяльності промислового підприємства

Проект має керівника – особу, яка відповідає за кінцевий результат. Керівник має формальні, визначені наказом (розпорядженням), повноваження розпоряджатись ресурсами проекту, дає вказівки до виконання членам проектної команди, контролює рух проекту, уповноважене приймати рішення, що пов'язані з виконанням проекту. Як правило метою управління проектами є вирішення в найкоротший термін, з найменшими витратами та найкращою якістю таких завдань:

□ посилення перспективності проекту, тобто розробка

стратегічних напрямків розвитку інноваційних процесів, що передбачені проектом, проведення поточної та оперативної роботи по цих напрямках;

□ підвищення оперативності управління, тобто прагнення всіх учасників проекту до скорочення терміну проектування і реалізації проектних рішень;

□ забезпечення економічної ефективності проекту, тобто мінімізація витрат на здійснення нововведень і максимізація результату.

Історичними особливостями організації та функціонування

більшості вітчизняних промислових підприємств, зокрема підприємств, що віднесено до категорії «великих», є такі:

□ стійкість структури їх виробничої системи протягом тривалого періоду часу, що обумовлено складністю виробничого процесу;

□ історичною об'єктивністю випуску промислової продукції конкретних видів та типів, яка дійшла до наших часів з 1991 року – року отримання незалежності Україною;

□ стабільністю промислово – виробничого персоналу більше як на 70%, що обумовлено складністю конструкції та технології виробів;

□ незмінністю ринку постачання продукції, його звуженням;

□ складністю та тривалістю переобладнання виробничої системи у разі зміни номенклатури виробляємої продукції;

□ застарілістю обладнання та неможливістю заміни його суттєвої частини з причини недостатності власних фінансових ресурсів.

Результати аналізу свідчать про об'єктивну необхідність удосконалення концепції промислового менеджменту на підприємствах, зокрема, металургійної галузі та машинобудування.

За результатами проведеного дослідження зрозуміло, що найдоцільнішими принципами, якими необхідно керуватись при забезпеченні збалансованого функціонування промислового підприємства є такі: загальні

(системності, адаптивності, оптимальності, науковості, взаємозв'язку й взаємообумовленості та інформаційної забезпеченості) і специфічні (гармонізації, гнучкості, ефективності, комплексності, раціональності, відкритості до інноваційних перетворень, результативності, контролю).

Слід також зазначити, що всі вищеперераховані принципи необхідно впроваджувати в діяльність промислового підприємства тільки за умов виконання специфічних принципів управління у цілому, а також повноважень, персональної відповідальності, дисципліни й чіткого виконання основних положень власної системи менеджменту. Процес управління за вказаних умов дозволить вирішувати проблеми, що стосуються визначення дисбалансів і труднощів, що деформують систему функціонування підприємства; установлення внутрішніх і зовнішніх причин погіршення діяльності підприємства; вживання заходів фінансового оздоровлення для підвищення реальної керованості підприємства та його ринкової привабливості; формування програми дій реалізації стратегії, пов'язаних із відновленням функцій управління та структури підприємства; впровадження в практику ухвалених рішень у вигляді планів поточного, середньострокового та стратегічного розвитку виробничо-фінансової діяльності, але на

новому якісному рівні; впровадження плану контрольних заходів із реалізації основних положень системи менеджменту.

Висновки. В концептуальній моделі гнучкого менеджменту всі процеси об'єднані та взаємопов'язані. Так, управління змінами у значній мірі є ситуаційним і залежить як від операційного середовища, так і від характеристик самого підприємства, поліпшення всіх процесів на підприємстві, оптимізації в мінливому операційному середовищі. Тому необхідне постійне спостереження за функціональністю підприємства, необхідно, щоб змінювалися не тільки самі процеси (їх функціональність), але й керівники та співробітники, які були б такими мобільними та адаптованими, як і саме управління.

Перед підприємствами промисловості постає необхідність формування та впровадження функціональних стратегій управління ресурсами, здійснення облікових заходів, протидії підприємницьким ризикам, пов'язаним з недостатністю власних фінансових ресурсів. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у розробці концептуальної моделі управління промисловим підприємством на основі процесно – операційного підходу та встановленні взаємозв'язку процесів і видів діяльності. Практична значимість дослідження полягає у можливості формування і реалізації ефективної

системи управління, що дозволяє своєчасно передбачати та здійснювати цілеспрямоване й поступове удосконалення економічних, організаційних, техніко-технологічних, виробничих, соціальних, управлінських, ринкових, екологічних та інших складників цієї системи, які в процесі впровадження нововведень набувають нових якостей.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, філософія побудови сучасної моделі гнучкого менеджменту 3.0 промислового підприємства включає здоровий, практичний і розумний механізм управління всіма підрозділами підприємства, що особливо важливо у сучасному бурхливому світі. Стосовно моделі менеджменту 3.0 (Agile-менеджменту), то слід, щоб всіма ланками виробництва керували Agile-менеджери – гнучкі, креативні, мобільні керівники, що сприятиме формуванню гнучкого підходу до управління. Філософія побудови сучасної моделі гнучкого менеджменту 3.0 промислового підприємства долає будь-яку ентропію, хаос і невизначеність.

В основу сучасної моделі agile-менеджменту покладено програмне забезпечення та інформаційно-комунікаційне забезпечення, що робить управління ефективним і адаптованим до будь-яких внутрішніх та зовнішніх збурень. Модель гнучкого менеджменту 3.0 вирішує питання як сприйняття

проблем, так і супутніх аспектів трансформації соціуму, промисловості, керівників, працівників. Сутність розробки програмного забезпечення полягає у тому, аби змусити людей визнати, що вони є частиною комплексної управлінської системи, якою слід керувати відповідним чином, а інформаційно-комунікаційні системи направлені на формування такої інфраструктури підприємства, яка робить його гнучким і конкурентоспроможним.

Надто важливо розуміти, що філософія побудови

сучасної моделі гнучкого менеджменту 3.0 промислового підприємства органічно, логічно та послідовно зв'язує теорію з практикою і направлена на те, щоб досягти довгострокового бізнес-успіху. Інноваційно-інформаційна інфраструктура промислового підприємства повинна стати гнучкою, успішною за ринкових умов та глобального розвитку світу, адаптованою за умов мінімального обсягу наказів та нагляду, гнучкою за умов невизначеності та перманентного ландшафту змін.

REFERENCES

1. Andriukaitiene, Regina, Cherep, A.V., Voronkova, V. H., Punchenko, O. P. and Kivliyk O.P. (2018). Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy*, 75, 169-179.

DOI: <http://vestnikzgia.com.ua/issue/view/9502>

2. Andriukaitiene, Regina, Janulionis, Ernestas and Voronkova Valentyna (2019). The concept of corporate social responsibility and its implementation in the activity of organizations. *Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy*, 76, 184 – 196.

DOI: <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.165128>

3. Appelo, Jurgen (2011). *Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders*: London Pearson Education Inc., 432.

4. Rogers, E. M. (2009). *Diffusion of innovations*. Kyiv: Publishing House: Kyiv-Mohylian Academy, 591.

5. Voronkova, Valentina, Maksimenyu, Marina and Nikitenko, Vitalina. (2016). Humanistic management in the context of phylosofic anthropology: human dimension. *The new paradigm*, 129, 64-76.

6. Metelenko, N. G. (2010). *The inner economic mechanism of effective functioning of industrial enterprises: theory, practice and prospects: monograph*. Zaporozhzhia: The COMMUNIST PARTY. 480.

7. Metelenko, N. G. (2016). *Resursozberigaũčij potential of taxation and its use in Ukraine//modern trends of functioning and development of the enterprises: threats and challenges: collective monograph*. Floor. Ed. S. B. Dovbni. D.: LIRA, 289-314 (co-author A. Shulga).

8. *Public management and administration in the information society: national and international experience* (2017). For the floor. ed. Sergey Chernova, Valentina Voronkovi, Victor Banacha, Alexander Sosnina, Pranas Žukauskasa, Jolitu Vvajnhart, Reginu Andrũkajtene. Zaporizhzhia, 602.

9. Silina, I.V. (2018). *Conceptual framework of management of the financial and economic security of the industrial enterprise: monograph collective*. Current trends and prospects of forming a new trajectory of Ukrainian-Polish cooperation in terms of European

integration: Monograph. For the floor. ed. Prof. N. Metelenko, G. Makušinskoї. Zaporozhzhia, 345-359.

10. Shapurov, O. O. (2016). Economic aspects of environmental vector of development of steel enterprises: collective monograph//environmental vector of modernisation of economy and education – the European content of sustainable development of the regions: [collective monograph]. For the floor. Ed. Metelenko N. G. Ternopil: FOP Palyanytsya V.A., 259-268.

11. Sosnin, A.V. Voronkova, V.H. and Ažhažha, M. A. (2016). The philosophy of humanistic management (socio-political, socio-economic, socio-anthropological dimensions): textbook. Zaporozhzhia: Wild Pitch, 356.

12. Starzhinsky, B. P. and Tsepkało, V. V. (2016). On the way to the knowledge society. Minsk: RIVSH, 446.

13. Fajol, A. (1992). Obšee s industrial control: Lane. with Fr. /Anri Fajol; [naučn. ed. s predislov. Prof. E.A. Kočerina]. M.: Kontrolling, 111.

14. Official website URL: http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/_vti_cnf/pub_19_u.htm (accessed: 02.03.2019).

15. Official website URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/3266/>(accessed: 02.03.2019).

16. Cherep, A.V., Cherep O.H., Krylov, D.V. and Voronkova, V.H. (2019). Methodological approach to the redistribution of investment projects within a company According to formal criteria. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*. Volume 28, Issue 1. 256 – 263.

DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163991>.

Метеленко, Н. Г. – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедри фінансів, банківського дела и страхування, академик АЭНУ, Інженерний інститут Запорозького національного університета (Запорозьке, Україна)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com, ORCID ID 0000-0002-6757-3124

Силина, И. В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківського дела и страхування, Інженерний інститут Запорозького національного університета (Запорозьке, Україна)

E-mail: ivsilina@ukr.net, ORCID ID 0000-0002-1205-0019

Шапуров, А. А. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківського дела и страхування, Інженерний інститут Запорозького національного університета (Запорозьке, Україна)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com, ORCID ID 0000-0002-4381-4886

ФИЛОСОФИЯ ПОСТРОЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ МОДЕЛИ ГИБКОГО МЕНЕДЖМЕНТА 3.0 ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Актуальность темы обусловлена тем, что глобализационные процессы в экономике Украины, деструктивные явления в отраслях промышленности, институциональные преобразования, требующие креативных инновационных решений, требуют усовершенствования научных взглядов на построение модели менеджмента промышленных предприятий, которая бы основывалась на гибком механизме и учитывала кризисные условия их функционирования та обеспечивала возможности устойчивого экономического развития в будущем. **Цель исследования** – концептуализация и моделирование процессов построения гибкого менеджмента промышленного предприятия, который направлен на предупреждение потерь человеческого потенциала, разрушения экологических систем, загрязнения окружающей среды, т.е. на обеспечение экологической и социальной безопасности промышленного производства. **Анализ последних исследований и публикаций, в которых начато рассмотрение данной проблемы.** В своем исследовании мы

Філософія побудови сучасної моделі гнучкого менеджменту 3.0 промислового підприємства

опираемся на работу Апелло Юргена (2019). Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами, которая объединяет самые современные идеи в сфере сложных адаптивных систем, гибкого управления и бережливых поставок, предлагая здоровый, разумный, гибкий и практичный механизм эффективного управления в XXI веке, что представляет собою современную концепцию менеджмента 3.0. В статье мы опираемся также на работы таких ученых, как Андриякайтене Регины, Воронковой В.Г., Пунченко О.П., Соснина О.В., Старжинского В.В., Череп А.В., а также на собственные исследования – Метеленко Н.Г., Силиной И.В., Шапурова А.А. Концепция менеджмента 3.0 предоставляет дорожную карту ведущим командам в случае неопределенности и предлагает богатую коллекцию локальных моделей для непосредственного использования, чтобы лучше адаптироваться к современным условиям стохастичности, неопределенности, бифуркации и обеспечить разумное, адаптивное и практичное управление на промышленном предприятии. **Научная новизна исследования** – обоснование ключевых признаков финансового и социально-экономического кризиса в промышленности, в частности в стратегических отраслях – машиностроение и металлургия и философии построения современной модели гибкого менеджмента на основе процессно-операционного подхода, которая направлена на развитие инновационно-информационной инфраструктуры промышленного предприятия в направлении обеспечения международной конкурентоспособности промышленного производства и его устойчивое развитие в условиях глобализации. **Результаты исследования.** Очерчены ориентиры формирования и реализации концептуальной модели управления промышленным предприятием, которое функционирует в условиях социально-экономического и финансового кризиса, которая позволяет своевременно предвидеть и осуществлять целенаправленное и поступательное совершенствование экономических, организационных, технико-технологических, производственных, социальных, управленческих, рыночных, экологических и других составляющих промышленного предприятия как системы, которые в процессе внедрения нововведений приобретают новые качества.

Ключевые слова: agile-менеджмент, концепция промышленного менеджмента, адаптивная система, устойчивое экономическое развитие, социально-экономическая стабильность, финансовый кризис, безопасность производства.

Metelenko, N. G. – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Academician of AENU, Engineering Institute of Zaporizhzhya National University (Zaporizhzhya, Ukraine)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com, ORCID ID 0000-0002-6757-3124

Silina, I. V. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at Department of Finance, Banking and Insurance, Engineering Institute of Zaporizhzhya National University (Zaporizhzhya, Ukraine)

E-mail: ivsilina@ukr.net, ORCID ID 0000-0002-1205-0019

Shapurov, O. O. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at Department of Finance, Banking and Insurance, Engineering Institute of Zaporizhzhya National University (Zaporizhzhya, Ukraine)

E-mail: 0961779400saa@gmail.com, ORCID ID 0000-0002-4381-4886

PHILOSOPHY OF CONSTRUCTION OF MODERN MODEL OF FLEXIBLE MANAGEMENT 3.0 OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract. The **relevance** of the topic is due to the fact that globalization processes in the economy of Ukraine, destructive phenomena in the industries, institutional transformations that require creative innovative solutions, require the improvement of scientific perspectives on the construction of a model of management of industrial enterprises, which would be based on a flexible mechanism and would take into account crisis conditions of their functioning

and would provide opportunities for sustainable economic development in the future. **The purpose of the study is to conceptualize and model** the processes of building flexible management of an industrial enterprise aimed at preventing the loss of human potential, destroying ecological systems, environmental pollution, that is, ensuring the environmental and social security of industrial production. **An analysis of the latest research and publications that address this issue.** In our research, we draw on the work of Appelo Jurgen (2019). Management 3.0. Agile Management. Leadership and team management that integrates state-of-the-art ideas in the fields of sophisticated adaptive systems, flexible management and cost-effective delivery, offering a sound, smart, flexible and practical mechanism for effective management in the 21st century, which represents the modern management concept 3.0. In the article we also draw on the work of such scientists as Andryukaytene Regina, Voronkova, V.G., Puchenko, O.P., Sosnina, O.V., Starzhinsky, V.V., Tsepkało, V.V., Cherep, A.V., as well as for their own research – Metelenko, N.G., Silina, I.V., Shapurov, O.O. The concept of Management 3.0 provides a roadmap for leading teams in the event of uncertainty and offers a rich collection of local models for immediate use to better adapt to the current conditions of stochasticity, uncertainty, bifurcation and to provide reasonable, adaptive and practical management in an industrial enterprise. **Scientific novelty of research** - substantiation of key features of financial and socio-economic crisis in industry, in particular in strategic industries - mechanical engineering and metallurgy, and philosophy of building a modern model of flexible management based on process - operational approach aimed at the development of innovative - information infrastructure in the industrial enterprise in the direction of ensuring the international competitiveness of industrial production and its sustainable development in the context of globalization. **Research results.** The guidelines for the formation and implementation of the conceptual model of industrial enterprise management, functioning in the conditions of socio-economic and financial crisis, which allows timely anticipation and implementation of purposeful and gradual improvement of economic, organizational, technological, production, social, managerial, market, environmental and other components of the industrial enterprise as a system, that in the process of innovations acquire new qualities, has been outlined.

Keywords: agile management, concept of industrial management, adaptive system, sustainable economic development, socio-economic stability, financial crisis, production security.

*Стаття рекомендована до публікації
д.філос.н., проф. О.П. Кивлюк (Київ, Україна)
1Надійшла до редколегії: 07.06.2019 р.
Прийнята до друку: 17.06.2019 р.*