

тронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет

- [Назад](#)
- [Головна](#)

Ефективна економіка № 10, 2017

УДК 331.101

О. І. Бабчинська,

*к. геогр. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-
економічного університету, м. Вінниця*

В. В. Соколовська,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-
економічного університету, м. Вінниця*

ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

O. I. Babchinska,

*PhD., Associate Professor of Department of Management and Administration,
Vinnytsia Trade and Economy Institute of Kyiv National Trade and Economy University, Vinnytsia*

V. V. Sokolovska,

*PhD., Associate Professor of Department of Management and Administration,
Vinnytsia Trade and Economy Institute of Kyiv National Trade and Economy University, Vinnytsia*

MAIN TOOLS OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

У статті розглянуто сутність та особливості управління вітчизняним підприємством- Автором визначені основні інструменти управління підприємством. Важливою умовою ефективного функціонування підприємства та основою його стабільного розвитку в конкурентному середовищі є забезпечення високого рівня його ефективності. Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу підприємства в умовах нестабільної економіки залежить від наявності надійної системи управління. При цьому, важливим етапом в формуванні перспективних шляхів розвитку та ефективному управлінні підприємством, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного макросередовища, є комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи управління. Запропоновано структурно-логічну послідовність побудови бізнес-моделі ефективного управління підприємством. Розглянуто та запропоновано основні шляхи вдосконалення системи менеджменту підприємства на сучасному етапі.

In this article essence and features of management of the domestic enterprise are considered. The author identifies the main tools of enterprise management. An important condition for the effective functioning of the enterprise and the basis for its stable development in a competitive environment is to ensure a high level of its efficiency. Stable functioning, growth of the economic potential of an enterprise in an unstable economy depends on the availability of a reliable management system. At the same time, an important stage in the formation of perspective ways of development and effective management of the enterprise that reduces the negative impact of an unstable macro environment is the complex judgement of the level of development and determination of the level of reliability and efficiency of the management system. The structural-logical sequence of construction of business model of effective enterprise management is proposed. The main ways of improving the enterprise management system at the present stage are considered and proposed.

Ключові слова: *управління, система управління, інструменти управління, проблеми управління, бізнес - модель управління, вдосконалення системи управління.*

Keywords: *management, management system, management tools, management problems, business management model, improvement of management system.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Специфіка сучасної української економіки змушує вітчизняні промислові підприємства кардинально переглядати підходи до управління. Інтенсивність конкурентної боротьби, підвищення вимог до якості продукції вимагають впровадження прогресивних управлінських технологій, здатних ефективно вирішувати завдання бізнесу та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Сьогодні необхідні такі рішення, які дозволять об'єднати людей, інформацію та бізнес-процеси для ефективного управління всіма сферами діяльності підприємства.

Практика менеджменту пропонує безліч методик управління, однак, глобальні, незворотні зміни у середовищі функціонування підприємств розкривають їх недоліки, обумовлюючи неможливість застосування, виступають причиною перегляду традиційних методів організації діяльності вітчизняних підприємств, управління їх стратегією й тактикою, поведінкою у діловому світі. Сформоване в останнє десятиріччя нове ринкове макросередовище не завжди чинить позитивний вплив на діяльність підприємств, що пояснюється безліччю структурних змін в технології, економіці, ринковій ситуації в поєднанні з встановленням нових соціальних пріоритетів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі проблеми, пов'язані з удосконалення систем менеджменту та особливостей механізмів, що використовуються в управлінні підприємствами розглянуто у працях: М. Алімана, В. Апопія, С. Бабенка, О. Березіна, В. Гончаренка, Л. Дяченка, М. Кулакової, А. Куценко, І. Маркіної, Н. Міценко та інших. У літературі, присвяченій проблемам менеджменту існує багато визначень системи менеджменту підприємства, кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах та ін.

Постановка завдання- Метою статті є аналіз та дослідження розробок процесу формування управлінської діяльності, спрямованих на вирішення науково - практичного завдання, що базується на послідовності здійснення етапів пошуку і обрання ефективної моделі управління підприємством.

Основний матеріал дослідження. Сучасні умови функціонування компаній призвели до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища.

Управління підприємством – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. Управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури [1].

Основною метою діяльності підприємства має бути задоволення потреб споживача при раціональному, ефективному використанні ресурсів з метою отримання максимального прибутку, процвітання підприємства шляхом просування своєї продукції. Однак більшість керівників протягом останніх років характеризують процес функціонування свого підприємства як виживання, наголошуючи, що економічні труднощі і

невизначеність майбутнього не дозволяють здійснювати довгостроковий прогноз розвитку підприємства та формування моделі його функціонування [2, с.96].

Головною особливістю управління підприємством за сучасних умов є те, що ефективна система управління – це, перш за все, система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. Отримання прибутку має розглядатися виключно як результат ефективного функціонування такої управлінської системи.

Діяльність кожного суб'єкта господарювання здійснюється в умовах невизначеності та ризику і залежить від впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Зміни у зовнішньому середовищі носять непередбачуваний або недостатньо прогнозований характер. Така ситуація змушує підприємства приймати рішення, які могли б зменшити негативний вплив факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства [3, с.178]. Сьогодні стан розвитку економіки характеризується необхідністю дослідження системи управління суб'єктами господарювання та, обов'язково, причин, що обумовлюють внутрішні зміни.

Важливою умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства та основою його стабільного розвитку в конкурентному середовищі є забезпечення високого рівня його ефективності. Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу підприємства в умовах нестабільної економіки залежить від наявності надійної системи управління. При цьому, важливим етапом в формуванні перспективних шляхів розвитку та ефективному управлінні підприємством, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного макросередовища, є комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи управління [4, с.56]- Це пов'язано з тим, що у ринкових умовах підприємство самостійно має розробляти стратегію своєї діяльності та розвитку, знаходити необхідні для її реалізації ресурси, що вимагає значного розширення сфери управління, зростання відповідальності управлінців за результати діяльності підприємства, за якість і своєчасність ухвалення необхідних рішень.

Система менеджменту підприємства демонструє високу ефективність не тільки тоді, коли керівники підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми та види контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але і тоді, коли між рівнями управління налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління підприємство знижує управлінську ефективність. Це пов'язано з тим, що за нових реалій ведення бізнесу, значна частка створюваної підприємством вартості генерується нематеріальними активами, а неефективність системи управління призводить до автоматичного зниження потенціалу підприємства генерувати додану вартість.

Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні поліпшуючих інновацій, а в упровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності повинні включати всі аспекти діяльності підприємства. Вдосконалення управління підприємством можна через такий аспект його діяльності, як управління витратами. Ми пропонуємо здійснювати управління витратами на підприємствах наступним чином [5]:

- виділяти основні поняття і процедури, системи управління витратами;
- виявляти існуючі проблеми формування та контролю витрат на підприємстві;
- формувати моделі управління витратами з урахуванням особливостей галузі та підприємства;
- створювати та вдосконалювати інформаційної системи;
- адаптувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподіляти відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження.

Доцільно також поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій[6, с.45]. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами. Узагальнення та систематизація дослідження дозволяє визначити основні етапи формування бізнес-моделі менеджменту підприємства (рис. 1).

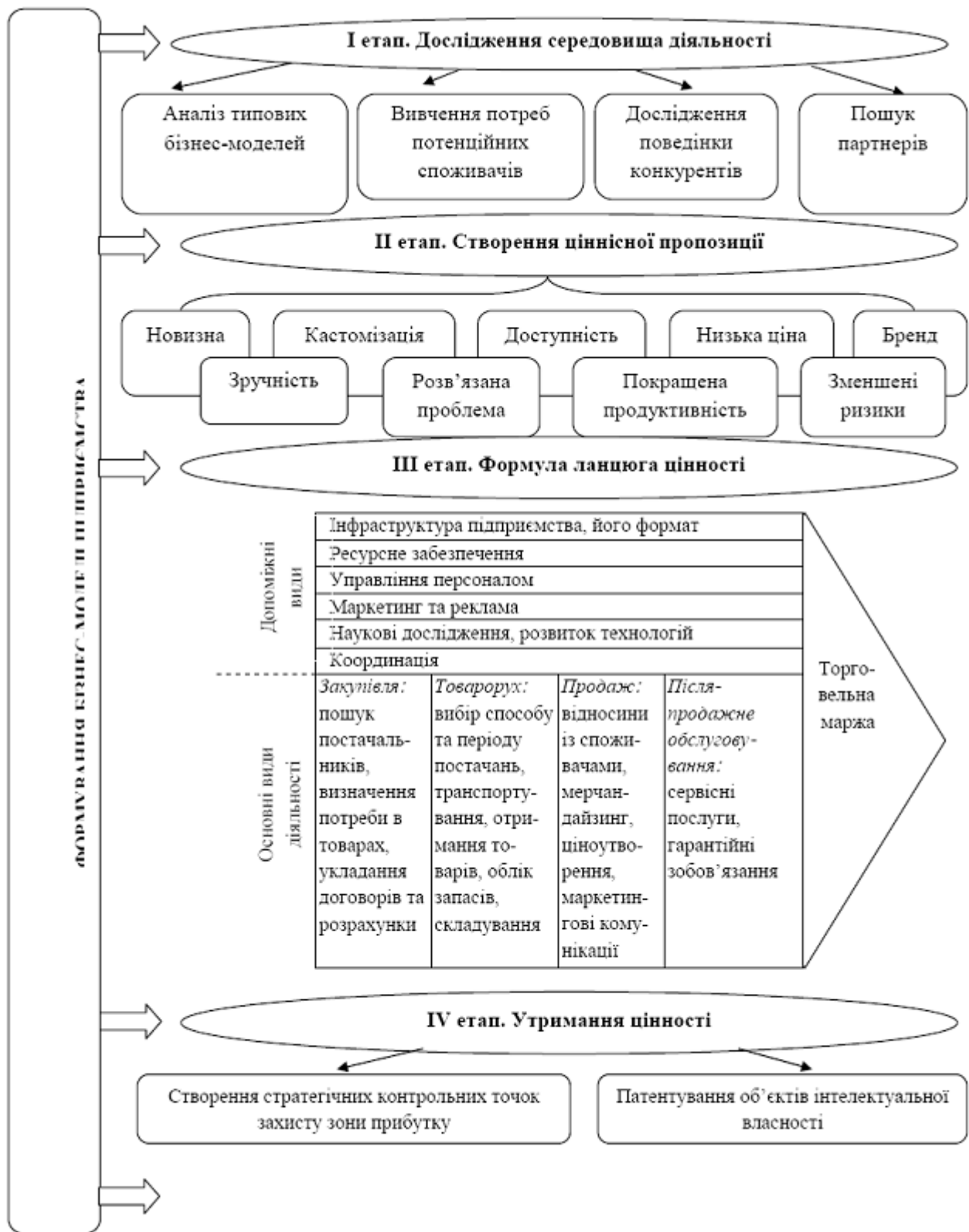


Рис. 1. Послідовність формування бізнес-моделі підприємства

Як видно з рисунку 1, формування бізнес-моделі підприємства відбувається у 4 етапи:

- на першому необхідно визначити, наскільки бізнес-модель відповідатиме пріоритетам споживачів, та тип ринку, на якому діятиме підприємство;
- другим важливим кроком є створення ціннісної пропозиції для споживачів, яка формується з унікального набору елементів, здатних задовольнити їх потреби;
- на третьому етапі потрібно сформувати ланцюг цінності – відобразити всі види діяльності, здійснювані в процесі створення ціннісної пропозиції;
- четвертий етап є необхідним для захисту бізнес-моделі від конкурентів і передбачає вживання таких заходів, як виявлення стратегічних точок захисту та патентування об'єктів інтелектуальної власності.

Побудована за таким алгоритмом модель дозволить підприємству сформувати успішний механізм його діяльності. При цьому необхідно забезпечити життєздатність бізнес-моделі, в поєднання внутрішніх факторів та адаптацію до мінливих умов навколишнього середовища. Вирішення цього завдання є можливим за умови застосування кібернетичних законів в управлінні організацією, які передбачають здатність організації до "навчання" на основі досвіду та можливість пристосування до економічного, соціального, політичного, екологічного та іншого оточення. Заходи щодо вдосконалення управління підприємством дозволять значно скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, визначити відповідальність працівників, чітко визначити організаційну та виробничу структуру підприємства.

Основними напрямками удосконалення системи управління підприємством є:

- перегляд та зміна організаційної структури управління підприємством ;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції.

Тому, з огляду на вище зазначені особливості, для більш ефективного функціонування вітчизняним підприємствам в сучасних умовах, при побудові системи управління слід враховувати наступні фактори:

- виробничий процес має бути достатньо гнучким, що дозволить швидко змінювати асортимент продукції. Це фактор, насамперед, зумовлений застосуванням у виробництві нової техніки, впровадження прогресивних технологій виробництва та охорони навколишнього середовища;
- бути адекватною, складною технологією виробництва, яка вимагає більш нових форм контролю, організації та розподілу праці;
- враховувати серйозну конкуренцію як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку продукції та покращувати якість продукції, що надається;
- приймати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища;
- враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів та часу виконання договорів, які регулярно підвищують вимоги по умовам упаковки, транспортування, а також більш вигідні бази поставки;
- враховувати зміну структури попиту;

Беручи до уваги велику кількість шляхів вдосконалення управлінської системи українських підприємств, існує ряд перешкод, що заважають їх впровадженню в діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, таких як:

- складність одержати високо кваліфіковану допомогу і консультації, та висока вартість таких послуг;
- недостатність фінансових можливостей для формування якісного управлінського потенціалу;
- низький рівень розвитку фінансового ринку;
- невисокий рівень підготовки персоналу;
- неготовність персоналу та керівництва до змін;
- високий рівень бюрократичних процедур;
- складність отримання інформації про нововведення у сфері управління.

Висновки і перспективи подальшого дослідження. Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством. Отже, метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної системи управління підприємством потрібно застосовувати сучасні засоби і методи керування в межах обраної концепції управління, зосередитись на цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення прийняття ефективних рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень; удосконалювати організаційну структуру підприємства; покращення інформаційної системи управління підприємством, для можливості швидкого доведення рішень до виконання; використовувати світовий досвід, а також шукати шляхи співпраці всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Список літератури.

1. Бугров Д. Метрика ефективності / Д. Бугров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
2. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2015. - № 10. - с. 96-99.
3. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
4. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.
5. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. / Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. - <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16.109.116.pdf>
6. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с

References.

1. The official site of McKinsey, Bugrov D. "Metrik of effektivness" available at: <http://www.vestnikmckinsey.ru> (Accessed 10 May 2014).
2. Duhonina O.(2015) "Management of enterprises in modern conditions", Finansovaja gazeta. Regional'nyj vypusk, vol. 10, pp. 96.99.
3. Mazur, V.S. (2016), "New approaches and forms of management as a special type of management", *Priorytety ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: istoriia ta s'ohodennia*, pp. 178–183.
4. Nebava, M.I. and Ratushniak, O.H. (2012), *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia* [Management of organizations and administration], VNTU, Vinnytsia, p. 108.
5. Poplavs'ka, Zh.V.(2013), "Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvi v umovakh suchasnoho rozvytku" [The changing paradigm of strategic management at the enterprise in conditions of modern development] [Online], available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16.109.116.pdf> (Accessed 4 Jan 2017)
6. Skibits'ka, L.I. and Skibits'kyj, O.M. (2007), *Menedzhment* [Management], Center of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.