

УДК 658.11:658.15

**Згурська О.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності  
Державного університету телекомунікацій*

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Досліджено питання формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. Розглянуто механізм формування ефективної системи управління підприємством, призначеного для розробки та реалізації системи заходів, що забезпечують необхідні умови її ефективного функціонування, динамізм і злагодженість роботи на підприємстві. Проаналізована функціональна структура системи управління підприємством. З огляду на особливості спеціалізованих систем управління та єдиної інформаційної системи управління, нами визначено сутність управління підприємством в сучасних умовах. Встановлено проблеми, основні шляхи та потенційні можливості вдосконалення управлінської системи підприємства із врахуванням усіх факторів впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Запропоновано використання сучасних засобів і методів керування в межах обраної концепції управління з метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної управлінської системи.

**Ключові слова:** підприємство, механізм управління, система управління, управління підприємством, ефективність діяльності, стратегічне управління.

### **Згурская О.М. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Исследован вопрос формирования эффективной системы управления предприятием в современных условиях. Рассмотрен механизм формирования эффективной системы управления предприятием, предназначенного для разработки и реализации системы мероприятий, которые обеспечивают необходимые условия ее эффективного функционирования, динамизм и слаженность работы на предприятии. Проанализированная функциональная структура системы управления предприятием. Учитывая особенности специализированных систем управления и единой информационной системы управления, нами определена сущность управления предприятием в современных условиях. Установлены проблемы, основные пути и потенциальные возможности совершенствования управленческой системы предприятия с учетом всех факторов влияния как внутренней, так и внешней среды. Предложено использование современных средств и методов управления в пределах избранной концепции управления с целью совершенствования и создания и эффективного функционирования современной управленческой системы.

**Ключевые слова:** предприятие, механизм управления, система управления, управления предприятием, эффективность деятельности, стратегическое управление.

### **Zghurska O.M. CRITICAL ISSUES IN ESTABLISHMENT OF EFFICIENT ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN CONDITIONS**

The issue of efficient enterprise management system establishment in modern conditions has been studied. The mechanism of efficient enterprise management system establishment designed for the system of measures development and implementation that ensure required conditions for its efficient functioning, dynamism and staff proficiency at the enterprise has been reviewed. Functional structure of the management system has been analysed. Given the nature of the special management systems and the unified information management system, we have determined the essence of enterprise management in modern conditions. The problems, main ways and capabilities for enterprise management system improvement have been established, taking into account all factors of impact on both internal and external environment. It was proposed to use modern management tools and techniques within the selected management concept in order to improve, establish and efficiently operate the modern management system.

**Keywords:** enterprise, management mechanism, management system, enterprise management, operating efficiency, strategic management.

**Постановка проблеми.** В мовах формування ринкової економіки та побудови інформаційного суспільства, що характеризується нестабільністю макро- і мікро- економічних факторів, одним з першочергових завдань стає оцінка поточних перспективних можливостей підприємства та формування його ефективної системи управління. Максимальне збалансування потенційних можливостей підприємства із наявним потенціалом зовнішнього середовища є одним із першочергових завдань керівництва для досягнення запланованих задач з підвищення економічної ефективності, а також з метою виживання в умовах конкуренції сьогодні та на майбутнє.

Умови жорсткої конкуренції вимагають прийняття оптимальних управлінських рішень щодо принципів та механізмів планування, прогнозування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання, що передбачає ефективне використання усіх видів ресурсів підприємства, їх оптимальну структуру, від яких залежить побудова системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

У зв'язку з цим, все більшої актуальності набувають питання формування ефективної системи управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності, економічної ефективності та національної економіки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню теоретичних та практичних питань формування та розвитку ефективної системи управління підприємством присвячено ряд наукових робіт, а саме вивчення різноманітних аспектів економічного, виробничого характеру формування такої системи знайшло своє відображення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: Й. Ситника, Р. Задорожної, В. Павлика, В. Перембійноса, Ю. Кабакова, М.Х. Мескона, Г. Мінцберга, П. Друкера та інших, які розглядали складові системи управління, її методи, принципи та ефективність, показники, що визначають систему оцінки та інші аспекти.

Проте багатогранність та необхідність використання системного підходу до цієї проблеми потребує

подальших досліджень щодо ефективного формування і використання системи управління підприємством в сучасних умовах.

**Постановка завдання.** Головним завданням цієї роботи є необхідність визначення актуальних проблем формування ефективної системи управління підприємством, а саме аналіз та обґрунтування шляхів удосконалення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства з метою покращення його економічного та фінансового стану і, як наслідок, забезпечення стійких конкурентних переваг в ринкових умовах господарювання.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Проблеми управління підприємством обумовлені об'єктивними і суб'єктивними причинами, пов'язаними з постійною зміною економічної ситуації, значним ростом конкуренції між суб'єктами господарювання за ринки ресурсів, ринки готових товарів та ринки збуту. Знання систематизованих основ управління підприємством дозволяють приймати найбільш адекватні і своєчасні управлінські рішення, які сприяють реалізації головної мети підприємства [9, с. 163].

Управління в умовах ринкової економіки включає сукупність механізмів управління підприєм-

ством, призначених для розробки та реалізації системи заходів, що забезпечують необхідні умови її ефективного функціонування, динамізм і злагодженість роботи, рис. 1.

Технічні, організаційні та економічні заходи повинні забезпечити синхронність і послідовність режиму роботи всіх складових ланок єдиної господарської системи на всіх рівнях виробництва і управління для досягнення підприємством поставленої мети.

Механізм управління підприємством включає наступні компоненти [5, с. 41]:

- цілі і завдання, що стоять перед керованим об'єктом;
- юридичні та економічні закони та обмеження;
- функціональну структуру органів управління;
- методи та інструменти господарського управління;
- методи, правила, засоби обробки і передачі інформації;
- управлінські рішення;
- об'єкти управління (рис. 2).

Для досягнення намічених цілей підприємства необхідно визначити пріоритетні завдання, їх черговість і послідовність рішення. Для вирішення основних завдань підприємства визначають його функціональну структуру.

Основа всієї функціональної структури системи управління становить ієрархічна структура адміністративних органів управління, які забезпечують управління підприємством. Базою формування органів управління є структура виробництва. Організаційна структура управління забезпечує взаємодію, організацію зв'язків і відносин між підрозділами підприємства, відповідає структурі самого підприємства, масштабами і функціональному призначенню керованих об'єктів. Адміністративно-управлінський персонал розробляє управлінські рішення, доводить їх до виконавців, встановлює зв'язки між підрозділами, контролює виконання прийнятих рішень [4, с. 563-564].

Структура управління всередині підприємства носить в основному ступінчастий характер і будується за принципом підпорядкування нижчестоящого органу вищестоящому. Структура організації визначає взаємовідносини рівнів управління та функції її окремих підрозділів.

У багаторівневій системі управління необхідна чітка взаємодія її різних ланок і рівнів. Щоб підприємство успішно функціонувало, організаційна структура системи управління складається з органів управління окремими процесами і органів управління підприємством в цілому. Центральний орган, керуючий підприємством, в особі директора та його заступників, концентрує увагу на кінцевому цільовому результаті [5, с. 43].

Контроль і регулювання проміжних результатів, спрямованих на недопущення відхилень у про-

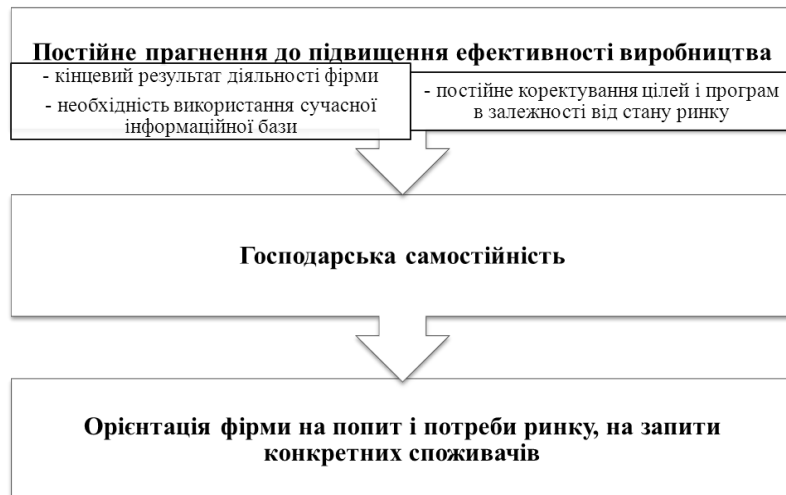


Рис. 1. Схема функціональної залежності основних механізмів системи управління підприємством



Рис. 2. Функціональний механізм формування системи управління підприємством

цесі виробництва продукції від встановлених завдань, доручається керівникам і фахівцям нижніх ланок підприємства. Процесами, що протікають в підрозділах підприємства, управляють самі підрозділи. Взаємини будуються в такій формі, яка дозволить досягти цілей підприємства з мінімальними витратами.

Загальновідомо, що система управління підприємством включає:

- опис діяльності, що необхідна для реалізації політики підприємства, у вигляді процесів; опис послідовності та взаємодії цих процесів;

- організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі;

- методику та методи здійснення процесів; опис ресурсів, що необхідні для адекватної реалізації процесів;

- встановлення критеріїв та методів, що будуть необхідними для моніторингу процесів; встановлення інформаційних каналів, що необхідні для моніторингу процесів [11, с. 402].

Таким чином, виходячи з сучасних підходів до управління, діяльність підприємства моделюється як сукупність процесів, кожний з яких знаходиться під контролем та управлінням відповідальної особи. Певний набір цих процесів складає основу стандарт-

ної системи управління. Кожна з стандартних систем управління направлена на реалізацію політики, що сформульована керівництвом підприємства у даній області діяльності.

Сукупність спеціалізованих систем управління та єдиної інформаційної системи управління складає загальну систему управління підприємством, яка направлена на реалізацію загальної політики підприємства та знаходиться у процесі постійного контролю, аналізу та вдосконалення.

Сучасний менеджмент розглядає підприємство не як сукупність відділів, а як сукупність бізнес-процесів, що протікають в її межах [6, с. 233]. Підпорядкування структури процесам, а процесів – стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформулювати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів.

Розрізняють дві групи принципів формування системи управління на підприємствах: принципи, що характеризують вимоги до формування системи

Таблиця 1

**Принципи формування систем управління підприємствами**

Назва принципу	Зміст принципу
<b>Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством</b>	
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва порівняно з функціями, направленими на забезпечення функціонування виробництва
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшення частки витрат на систему управління в загальних витратах, підвищення ефективності виробництва. У випадку якщо після проведення заходів із удосконалення системи управління збільшились витрати на управління, вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним в результаті їх здійснення
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі фактори, які впливають на систему управління (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень з аналізу та удосконалення системи управління, які попереджують або оперативно усувають відхилення
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій по формуванню системи управління та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління повинна базуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	В будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками)
Автономності	В будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих працівників
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невигідний стан та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Прозорості	Система управління повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління
<b>Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством</b>	
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються.
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т.ін.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом

управління, та принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління, які нами згруповано у табл. 1 [10, с. 228-230].

Всі принципи побудови системи управління реалізуються у взаємодії. Їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Виходячи із вищевикладеного, на нашу думку, управління підприємством в сучасних умовах – це ефективна система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. В такій системі отримання прибутку, слід, розглядати не як основну мету діяльності підприємства, а виключно як результат ефективного функціонування правильно побудованої управлінської системи.

Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні поліпшувачих інновацій, а в упровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності повинні включати всі аспекти діяльності підприємства (рис. 1).



Рис. 3. Основні напрями ефективної діяльності підприємства

Удосконалити управління підприємством можна через такий аспект його діяльності, як управління витратами. Ми пропонуємо здійснювати управління витратами на підприємствах наступним чином:

- 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;
- адаптовувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподіляти відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження [7, с. 127].

Ще одним напрямком вдосконалення системи управління може стати використання системного підходу. Системний підхід до управління підприємством передбачає урахування взаємозв'язків окремих відділів управління підприємства і виражається

у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи усіх підрозділів підприємства [2, с. 144].

Проблема удосконалення організаційної структури підприємства на сучасному етапі є однією із основних. Вона означає, насамперед, необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов.

Одним із першочергових завдань керівництва є також поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства. Це можна реалізувати 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 [1, с. 216]. Такий напрям вдосконалення системи управління як стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, визначаючи план розвитку на майбутнє, рис. 4.



Рис. 4. Результати діяльності підприємства внаслідок використання системи стратегічного управління підприємством

Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту, як на критерій управління. На нашу думку, використання системи стратегічного управління на підприємстві може призвести до таких результатів [8, с. 85].

Вирішення проблем щодо формування та вдосконалення системи управління підприємством дозволять значно скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, визначити відповідальність працівників, чітко визначити організаційну та виробничу структуру підприємства.

Тому, з огляду на вище зазначені особливості, для більш ефективного функціонування системи управління підприємством в сучасних умовах слід врахувати наступні фактори [6, с. 233]:

- виробничий процес має бути достатньо гнучким, що дозволить швидко змінювати асортимент продукції;
- 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.

**Висновки з проведеного дослідження.** Беручи до уваги велику кількість проблем на шляху вдосконалення управлінської системи підприємств, існує ряд перешкод, що заважають їх впровадженню в діяльність суб'єктів підприємницької діяльності: 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.

Таким чином, з метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної системи управління підприємством слід 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 з метою підвищення економічної та організаційної ефективності господарювання і, як наслідок, забезпечення високого рівня конкурентоспро-

можності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні // Підприємництво, господарство і право. – 2009. – № 10. – С. 216–218.
2. Балабанова Л.В., Управління персоналом: підручник / О.В. Сардак, Л.В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2010. – С. 11–13.
4. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. / Й. С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – С. 561–570.
5. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – № 2. – С. 39–42.
6. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособ. / Дж. К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – С. 231–234.
7. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 126–135.
8. Маурик Ван Дж. Эффективный стратег / Ван Дж. Маурик; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 115 с.
9. Рогоза, М. Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації: монографія / М. Є. Рогоза. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 281 с.
10. Стратегическое развитие организации: учеб. пособ. / [Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачина; под ред. Ю. Н. Лапыгина]. – М.: КНОРУС, 2005. – С. 226–281.
11. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – С. 384–409.
12. Charles W. L. Hill Strategic Management Theory. An integrated approach / Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. – New York.: Houghton Mifflin Company, 2004. – P. 89–90.