

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

flexibility of commercial enterprise is of great importance. There is a need to respond constructively to the factors that influence the activities of a commercial enterprise or threaten its normal operations. It is proposed to construct the strategy so that it not only could remain integral over a long period of time, but also be flexible enough so that it could be modified and reoriented if necessary. The ways to solve the abovementioned problems, which lie in the improvement of strategic forecasting, and emphasize the usefulness of some of the tools of economic impact on the individual stages of strategies development to achieve its flexibility are proposed.

Keywords: strategy, flexibility, uncertainty, efficiency, management, forecasting, improvement.

References:

1. Aaker, D. (2007). *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management]. Piter, SPb., 544 p. (in Russ.).
2. Blank, I.O. (2008). *Finansovyj menedzhment* [Financial Management]. Elga, Kyiv, pp. 104-166 (in Ukr.).
3. Gaponenko, A.L., Pankrukhin, A.P. (2006). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Omega-L, Moscow, 463 p. (in Russ.).
4. Available at: http://e-work.Referencess.com.ua/work/3375_Strategiya_rozvitky_pidpriemstvaDoplati_i_nadbavki.htm (in Ukr.).
5. Klimova, A.I. (2008). Techniques strategic analysis of the company. *Ekonomika i derzhava* [Economy and State], vol. 4, p. 54 (in Ukr.).
6. Komarynets, S.O. The meaning of strategic flexibility and their classification. National University "Lviv Polytechnic". Available at: http://vlp.com.ua/files/14_24.pdf (in Ukr.).
7. Pastukhova, V. (2006). Development of the theory and practice of strategic management in Ukraine. *Visnyk KNTEU* [Bulletin KNTEU], vol. 2, pp. 25-30 (in Ukr.).
8. Romaniuk, L.M. (2010). Theoretical aspects of strategic management and its staff. *Nauk. pratsi KNTEU. Ekonomichni nauky. [Science. KNTEU work. Economics]*, vol. 17, pp. 35-43 (in Ukr.).
9. Rulyev, V.A., Hutkevych, S.O. (2011). *Menedzhment* [Management]. Kyiv, 312 p. (in Ukr.).
10. Samochkin, V.N. (2000). *Gibkoe razvitie predpriyatija: analiz i planirovanie* [Flexible enterprise development: analysis and planning]. Moscow, Business, 376 p. (in Russ.).
11. Sytnytskyy, M.V. (2007). Management System strategic flexibility domestic enterprises. *Konkurentsia. Visnyk Antymonopol'noho komitetu Ukrainy* [Competition. Bulletin of the Antimonopoly Committee of Ukraine], vol. 3, pp. 27-31 (in Ukr.).



УДК 658.14

Л.А. Гомба, к.е.н., А.О. Смірнова,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ДО ПИТАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація

Досліджуються переваги системного підходу до управління торговельним підприємством. Зазначається, що процес управління підприємством має базуватися на комплексному системному підході, який передбачає поєднання усього спектру підходів управління відповідно до умов, що склалися на підприємстві, і у повному обсязі охоплювати як структурну, так і функціональну

ланку підприємства. На думку авторів, професійна система управління сучасними торговельними підприємствами повинна передбачати усвідомлення лідерами торговельних підприємств питань підвищення конкурентно-спроможності компаній як системного завдання. Виходячи з сучасного економічного становища та на основі системного підходу до управління торговельним підприємством, рекомендовано оптимальний шлях створення дієвої системи управління підприємством.

Ключові слова: системний підхід, підприємство, модель, підсистеми, процес, стратегія.

Л.А. Гомба, к.э.н., А.О. Смирнова,

Черновицкий торгово-экономический институт КНТЕУ, г. Черновцы

К ВОПРОСУ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация

Исследуются преимущества системного подхода к управлению торговым предприятием. Отмечается, что процесс управления предприятием должен базироваться на комплексном системном подходе, который предусматривает сочетание всего спектра подходов управления в соответствии с условиями, которые сложились на предприятии, и в полном объеме охватывать как структурное, так и функциональное звено предприятия. По мнению авторов, профессиональная система управления современными торговыми предприятиями должна предусматривать осознание лидерами торговых предприятий вопросов повышения конкурентоспособности компаний как системной задачи. Исходя из современного экономического положения и на основе системного подхода к управлению торговым предприятием рекомендован оптимальный путь создания действенной системы управления предприятием.

Ключевые слова: системный подход, предприятие, модель, подсистемы, процесс, стратегия.

Актуальність теми. Наслідки останніх років реформування вітчизняної економіки свідчать про те, що масштабні та надзвичайно складні суспільні перетворення вимагають значних зусиль для коректної постановки і розв'язування стратегічних завдань стабілізації і економічного зростання в Україні. Суттєво впливають на результати реформування процеси глобалізації та регіоналізації, що вимагає створення умов для формування конкурентного середовища та відповідних механізмів регулювання і управління по всій вертикалі економічної системи.

Однією із ключових умов функціонування економіки України є побудова та удосконалення системи управління підприємством шляхом впровадження сучасних досягнень менеджменту. Ефективність системи управління визначається особливостями застосування системних методологій менеджменту в процесі діяльності торговельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і постановка проблеми. Фундаментальними дослідженнями систем займалися: В. Афанасьєв,

А. Богданов, О. Гірняк, О. Єфімова, Т. Іванова, Ю. Кабаков, В. Козлов, Б. Міщенко, Г. Мошек, В. Щербко та ін. Аналіз цих та інших наукових розробок показав неможливість їх застосування на сучасному етапі стосовно управління соціально-економічними системами, оскільки концепції розроблені для інших видів систем або розглядають тільки окремі аспекти діяльності соціально-економічних систем. Процес управління підприємством має базуватися на комплексному системному підході, який передбачає поєднання усього спектру підходів управління відповідно до умов, що склалися на підприємстві, і у повному обсязі охоплювати як структурну, так і функціональну ланку підприємства.

Постановка завдання. Основним завданням дослідження є узагальнення напрямків удосконалення управління торговельним підприємством на основі системної методології.

Результати дослідження. Система управління підприємством – одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень для виконання певної мети. В рамках цієї системи протікає весь управлінський процес, в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Система управління організації побудована для того, щоб всі процеси, що протікають в ній, здійснювалися своєчасно і якісно. Звідси та увага, яку приділяють їй керівники організацій і фахівці, з метою безперервного вдосконалення, розвитку системи та її складових. Отже, вивчення і вдосконалення системи управління, як в рамках окремої організації, так і держави, суспільства загалом сприяє швидкому досягненню поставлених цілей і завдань.

Безперечною перевагою системного підходу є спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення. Такі проблеми виникають на рівні складних систем.

Прикладом складних економічних систем є підприємство. Це система, що відрізняється наявністю численних різноманітних зв'язків, передусім інформаційних. Як і в будь-якій системі, тут існує ефект синергії: випуск продукції або реалізація та надання послуги можливе тільки на рівні всього підприємства. До складу підприємства входить низка підсистем (служб, підрозділів), кількість і розмір яких залежить від його специфіки. Водночас підприємство є частиною більшої системи – галузі, економіки регіону, країни загалом.

Елементи системності містяться у наступних наукових підходах, що визначають підприємство як систему або елемент глобальнішої системи (табл. 1).

Таблиця 1

Елементи системності в підходах до управління підприємством*

Найменування підходу	Підприємство як		Елементи системності
	система	елемент глобальнішої системи	
Логічний	+	+	Об'єктивність.
Комплексний	+		Єдність економічного, техніко-технологічного, організаційного, соціального, екологічного аспектів управління
Глобальний		+	Підприємство як частина світової спільноти
Інтеграційний	+	+	Посилення взаємозв'язків підрозділів і служб підприємства. Розширення співробітництва підприємства на рівні міста, регіону, країни
Стандартизація		+	Раціональна уніфікація типорозмірів, підвищення взаємозамінюваності деталей (вузлів)
Маркетинговий	+		Орієнтація діяльності підприємства на споживача як цільова спрямованість системи
Функціональний	+		Представлення продукту у вигляді сукупності функцій, що задовольняють потребу
Процесний	+		Управління підприємством – ланцюг взаємозв'язаних процесів
Відтворювально-еволюційний			Умова життєздатності системи – розвиток
Структурний	+		Ранжирування елементів системи за пріоритетністю
Директивний	+		Встановлення обмежень у напрямках розвитку і методах управління підприємством
Ситуаційний	+		Культивування гнучкості і адаптивності

* Джерело: [1]

Стисло сформулюємо основні етапи системного управління підприємством: визначення місця підприємства в галузі і регіоні, місії підприємства; постановка мети; розгалуження системи на складові і детальне вивчення кожної підсистеми; виявлення факторів, що впливають на підсистеми і систему загалом, їх групування і ранжування; пошук відхилень існуючого стану системи від заданого; визначення об'єктивних і суб'єктивних причин відхилень; встановлення основних способів, методів і засобів приведення системи в заданий стан; пошук власних ресурсів, необхідних для розв'язання проблеми; придбання додаткових ресурсів; реалізація запланованих дій; контроль і аналіз результатів.

Відомо, що в будь-якій системі можна виділити дві основні її частини (підсистеми): керуючу і керовану, то під впливом зміни зовнішніх або внутрішніх умов у керуючій підсистемі виникає образ чи модель, необхідних відповідно до нових умов системи [10]. Ця модель формується у певному інформаційному полі, яке має втілення у знаковій системі тієї ж природи, що і сама система. Керуюча підсистема, отримуючи інформацію про існуючу систему, проводить її коригування, у процесі якого існуюча система порівнюється з моделлю. Результат порівняння – розбіжності об'єкта і моделі – формується у вигляді керуючої інформації, під дією якої або відбувається зміна існуючої організації, або реорганізації системи.

В умовах реальної системи, якою, наприклад, може виступати торговельне підприємство, її організація передбачає певну структуру, порядок і спосіб функціонування, які встановлюють функції і певні взаємозв'язки працівників. Так, діяльність торговельного підприємства піддається впливу різного роду збурень: зміна цілей діяльності підприємства, конкуренція, зміна кон'юнктури ринку, аварійні ситуації, порушення постачання, хвороби працівників тощо. Усі вони спричиняють порушення статички і динаміки керованої системи, що, у свою чергу, змінюють інформаційні потоки системи. Водночас вчасно зібрана і відповідним чином оброблена інформація про стан (керованої) системи і зовнішнє середовище дає змогу системі управління створити новий проект необхідної реорганізації системи у статиці і динаміці, яка у подальшому порівнюється з моделлю існуючої системи. Внаслідок зіставлення проекту та існуючої моделі у системі управління формується інформація для приведення існуючої організації керованої системи відповідно до нових умов. Це досягається шляхом реорганізації динаміки, а у певні моменти – і статики організації керованої системи. При цьому як об'єкт управління розглядається організація підприємства, тобто організація керованої системи підприємства.

Отже, можна зробити висновок про те, що система управління підприємством – це вироблення керуючого впливу з врахуванням особливостей системи управління і зовнішнього середовища, який переводить керовану систему у стан, що відповідає цілям її функціонування або розвитку, шляхом зміни організації керованої системи у статиці і динаміці.

Зміни в організації діяльності й управління стають реакцією підприємства на постійні зміни у зовнішньому середовищі: ринку, рівні технологій, потреб споживачів, конкуренції. Тому будь-яке торговельне підприємство, що має за мету зайняти провідне місце на своєму ринку споживання, не знизивши своїх конкурентних переваг, повинно піклуватися не тільки про обсяги товарообігу, а й про методи та принципи, що застосовуються в управлінській системі.

Таким чином, опис та оцінка ключових процесів, послідовна реструктуризація найменш розвинутих процесів дозволить підприємству значно оптимізувати систему управління, зокрема удосконалити її оперативний рівень управління. Також слід зауважити, що використання сучасного програмного забезпечення у сфері управління підприємством значно пришвидшить процес обміну інформацією, дозволить вищій ланці повною мірою володіти інформацією про стан підприємства та полегшить процес прийняття управлінських рішень.

Сертифікація систем управління за допомогою визнаних у світі сертифікаційних організацій дозволить підприємству підвищити свій імідж

серед споживачів (покупців), вийти на новий ринок, потенційно на іноземний.

Аналіз ситуації в торгівлі у Чернівецькій області показав, що обсяги роздрібного товарообороту з кожним роком збільшуються, а кількість об'єктів роздрібною торгівлі стабільно зменшується. Така ситуація зумовлена суттєвими змінами у самому підході до управління торговельними підприємствами як в даному регіоні, так і в Україні загалом. У зв'язку з глобалізаційними процесами, так чи інакше, відбувається постійний обмін досвідом та впровадження все нових і нових методів та технологій ведення бізнесу, особливо це стосується торгівлі. Застосування системного підходу в управлінні торговельними підприємствами дозволило створювати більш складні структури та значно укрупнити бізнес, що і призвело до зменшення кількості самих торговельних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка розвитку торгівлі у Чернівецькій області за останні 5 років*

Рік	Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн. грн.	Наявність об'єктів роздрібною торгівлі підприємств (юридичних осіб) на кінець року, од.	У тому числі		Наявність об'єктів ресторанного господарства (ресторани, кафе, бари, їдальні тощо), підприємств (юридичних осіб) на кінець року, од.	Кількість ринків з продажу споживчих товарів на кінець року, од.
			магазини	об'єкти торгівлі напів-стаціонарні**		
2009	3593,5	957	755	202	333	65
2010	4121,6	954	759	195	365	60
2011	4884,5	967	777	190	360	61
2012	5076,2	955	766	189	321	61
2013	5271,9	876	689	187	285	60

*Джерело: [7].

**Кіоски та автозаправні станції (АЗС), включаючи автомобільні газонаповнювальні компресорні станції (АГНКС).

Сьогодні система управління торговельним підприємством тісно пов'язана зі зміною стратегічних орієнтирів у їхній діяльності. Основними економічними цілями підприємства, які були виявлені в ході анкетного опитування та аналізу діяльності торговельних підприємств м. Чернівці, є підвищення ефективності їхньої діяльності, максимізація прибутку, завоювання нових ніш на ринку і задоволення потреб колективу. Водночас зростає вплив фактора господарського ризику, з'являються переваги вільного ціноутворення, можливості самостійного вибору постачальників і споживачів. Тому торговельні підприємства мають освоїти належним чином новий рівень професійного управління для реорганізації свого бізнесу до рівня, який забезпечить виконання цільової функції підприємства – виживання та розвиток.

Висновки. На нашу думку, професійна система управління сучасними торговельними підприємствами повинна передбачати усвідомлення лідерами торговельних підприємств питань підвищення конкурентоспроможності компаній як системного завдання. Модель виживання торговельних підприємств у недалекому майбутньому у світовій конкурентній боротьбі – перехід до системного управління.

Виходячи з сучасного економічного становища, на основі системного підходу до управління торговельним підприємством нами рекомендовано оптимальний шлях створення дієвої системи управління підприємством, а саме: визначення політики підприємства і напрямків його діяльності, що мають пріоритетне значення; опис ключових процесів, складання бізнес-моделі підприємства; оцінка ключових процесів; послідовна реструктуризація найменш розвинутих процесів; впровадження мережевих програмних засобів, що дозволяють керувати потоками інформації; впровадження бізнес-планів за видами товарів та послуг і за видами діяльності; аудит процесів; аналізу і скорочення витрат; впровадження роздільного бюджету за видами товарів та послуг і за видами діяльності; впровадження інтегрованого фінансового обліку; вибір ключових напрямків діяльності, в яких доцільно побудувати тандартну систему управління; сертифікація систем управління за допомогою визнаних у світі сертифікаційних організаціях.

Водночас слід зазначити, що за умов високої динамічності факторів середовища вдосконалення системи управління торговельним підприємством не закінчується ніколи і постійно повинна вдосконалюватися.

Список використаних джерел:

1. Гіряк О. М. Менеджмент : теоретичні основи і практикум : [навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти] / О. М. Гіряк, П. П. Лазановський. – К. : «Магнолія плюс», Львів : «Новий світ – 2000», 2003. – 336 с.
2. Єфімова О. А. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств / О. А. Єфімова // Персонал. – 2007. – №2. – С. 172.
3. Иванова Т. Ю. Теория организации. Краткий курс: [учебное пособие] / Т. Ю. Иванова. – СПб., 2004. – 273 с.
4. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : [підручник] / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К. : КНТЕУ, 2002. – 371 с.
5. Міщенко Б. М. Стратегічне управління : [підручник] / Б. М. Міщенко. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів : «Магнолія плюс», 2006. – 392 с.
6. Стадник В. В. Менеджмент : [посібник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
7. Статистична інформація: внутрішня торгівля; торгівля [Електронний ресурс] / Головне управління статистики у Чернівецькій області. – Режим доступу: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/statinf/torg/tor.htm>
8. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – № 2. – С. 158.

9. Щербко В. К. Функциональные стандарты в открытых системах: [справочное пособие] / В. К. Щербко, В. А. Козлов. – Часть 1. Концепция открытых систем. – Москва: Международный центр научной и технической информации, 1997. – 124 с.

10. Wiener H. (1993). *Invention: The Care and Feeding of Ideas*. Cambridge, MA: MIT Press, 291 p.

Luchiya A. Gomba, Candidate of Economic Sciences, **Alisa O. Smirnova**,
Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU, Chernivtsi

**TO THE QUESTION OF IMPROVEMENT OF THE SYSTEM
OF MANAGEMENT OF THE COMMERCIAL ESTABLISHMENT**

Annotation

The advantages of system approach to management of commercial enterprises are researched. It is noted that the process of business management should be based on an integrated systems approach that involves a combination of all spectrum of management approaches according to the conditions prevailing in the enterprise and fully cover both structural and functional link of the enterprise. According to the authors the professional management system of modern commercial enterprises should provide the awareness of questions of improving the competitive ability of companies as a systemic problem by the leaders of commercial enterprises. The best way to create an effective system of management of the enterprise based on the current economic situation and on the basis of a systematic approach to the management of commercial establishment is recommended.

Keywords: system approach, enterprise, model, subsystems, process, strategy.

References:

1. Hirnyak, O.M., Lazanovskyy, P.P. (2003). *Menedzhment: teoretychni osnovy i praktykum* [Management: theoretical foundations and practice]. Magnolia plus, Kyiv, New World – 2000, Lviv, 336 p. (in Ukr.).

2. Yefimova, O.A. (2007). System approach – the basis of business management. *Personal [Staff]*, vol. 2, p. 172 (in Ukr.).

3. Ivanova, T.U. (2004). *Teorija organizacii. Kratkij kurs* [Theory of organization. Brief course]. St. Petersburg, 273 p. (in Russ.).

4. Moshke, G.E., Gomba, L.A. Pidubna, L.P. (2002). *Menedzhment pidpriemstva* [Enterprise Management]. KNTEU, Kyiv, 371 p. (in Ukr.).

5. Mishchenko, B.M. (2006). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], 2nd ed. Magnolia plus, Lviv, 392 p. (in Ukr.).

6. Stadnik, V.V., Yohna, M.A. (2003). *Menedzhment* [Management]. Akademvydav, Kyiv, 464 p. (in Ukr.).

7. "Statistical information" from the website of the Main Statistical Office in Chernivtsi region: Internal trade; trade. Available at: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/statinf/torg/tor.htm> (in Ukr.).

8. Kabakov, U. (2009). Directions of improving the management systems: standards, methods or objectives of the enterprise? *Standartyzatsiia. Sertyfikatsiia. Yakist'* [Standardization. Certification. Quality], vol. 2, p. 158 (in Ukr.).

9. Scherbko, V.K., Kozlov, V.A. (1997). *Funkcional'nye standarty v otkrytyh sistemah* [Functional standards in open systems]. International Center for Scientific and Technical Information, Moscow, 124 p. (in Russ.).

10. Wiener, H. (1993). *Invention: The Care and Feeding of Ideas*. Cambridge, MA: MIT Press, 291 p.

