



УДК 65.050.9

*Боковець В. В.,  
Романюк О. М.<sup>1</sup>*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті розглянута сутність та особливості управління промисловим підприємством та заходи щодо удосконалення системи управління сучасним промисловим підприємством.*

***Ключові слова:** управління підприємством, організаційна структура управління, структура, керівник, підрозділ.*

### **ВСТУП**

Розвиток світової і української економіки тягне за собою підвищення конкуренції на більшості міжнародних і національних ринків. У зв'язку з цим для промислового підприємства особливого значення набуває ефективне використання всіх наявних у його розпорядженні ресурсів.

При цьому необхідно відзначити, що саме в сфері процесу управління промисловим підприємством приховані значні резерви підвищення ефективності і конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Застосування ефективної управлінської системи гарантує динамічний розвиток підприємства і дозволить значно підвищити продуктивність праці. У сучасних умовах даний процес неможливий без вдосконалення. При цьому необхідно підкреслити, що процес вдосконалення системи управління підприємством – явище комплексне, яке потребує структурованого підходу.

Отже, дані положення визначають актуальність даної теми, її вивчення, аналізу й удосконалення.

Питанням вдосконалення механізмів управління промисловими підприємствами були присвячені праці таких вчених, як О. І. Амоша, С. Бір, І. А. Бланк, В. В. Вітлінського, С. М. Клименка, О. С. Дубрової, В. В. Лук'янової, Т. В. Головач та ін.

### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

У статті досліджується проблема управління сучасним промисловим підприємством, розглянуто сутність та особливості управління промисловим підприємством, а також обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи управління ним.

---

<sup>1</sup> Рецензент – Денисюк О. М., д. е. н., професор



### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Управління – це вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками. Управління виробничо-господарськими процесами врешті-решт зводиться до управління людьми, передбачає свідоме регулювання діяльності колективу – форм його організації, мотивації дій і характеру взаємовідносин між його членами. У зв'язку з цим і виникає потреба виявлення механізму міжособистісних відносин та вивчення закономірностей формування у працівників ціннісних орієнтацій. Однак колектив – це не лише об'єкт, а одночасно й суб'єкт управління, адже працівники повинні брати активну участь у здійсненні управлінської діяльності. Тому важливо розуміти процес формування управлінських впливів і способів взаємодії людей у цьому процесі.

Менеджмент підприємства і його організація у ринковому середовищі висуває вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Сучасний управлінець – це людина, яка володіє як загальними основами науки управління, так і специфічними знаннями та вміннями в сфері стратегії управління, маркетингу, управління персоналом та виробництвом [2, с. 262].

Концепція управління підприємством, що базується на оптимізації робочого часу або господарських процесів, або зниженні витрат часу або витрат звертання, або виробництва високоякісної продукції, частково відходить в минуле.

Керівники вищих ланок більшості підприємств постійно перебувають у пошуках такої організаційної структури, яка б дозволила найефективніше використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. Організаційна структура для кожного підприємства повинна бути індивідуальною. Це пояснюється тим, що загальні ознаки щодо забезпечення послідовності й постійності виробничого процесу та адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища різні.

Стосовно управління ефективність є сукупною результативністю роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і спеціалістів.

Виявлення ефекту від системи управління промисловим підприємством відрізняється високою складністю, що обумовлено її подвійною роллю. По-перше, управлінська праця забезпечує організацію спільної праці. Іншим боком об'єкта застосування зусиль управлінської праці є використання системи управління з метою забезпечення її нормального функціонування та розвитку. Отже, існує два види ефекту організації управління [3, с. 97]:

1. Той, що виявляється в остаточних результатах спільної праці. Мається на увазі так звана ефективність в широкому розумінні. При цьому прямого збігання (відповідності) рівнів, динаміки ефекту і



кінцевого результату немає. Це обумовлено тим, що кінцевий результат залежить не лише від організації управління, а й від інших факторів виробництва.

2. Той, що виявляється на рівні самої системи управління. Мається на увазі так звана ефективність у вузькому розумінні. Вона залежить від ступеня відповідності об'єкта і суб'єкта управління.

В умовах ринкових відносин в Україні важливе значення має здатність підприємств пристосуватися до нових умов господарювання. Це висуває на перше місце розв'язання завдань із забезпечення організаційно-економічної стійкості і конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішнього середовища, що безперервно змінюється, особливо при проведенні економічних реформ.

Економічна реформа шляхом поступових перетворень повинна завершитися створенням ринкової економіки. Функціонування ринкового механізму передбачає створення умов [4, с. 135]:

- достатньої кількості продукції і споживачів як умови для взаємного вибору і конкуренції;
- економічної відповідальності за використання ресурсів;
- самостійності економічних об'єктів;
- права контрагентів (продавців і покупців) встановлювати ціни на продукцію під впливом попиту пропозиції на основі нормальної дії закону вартості.

Структура управління має бути оптимальною, гнучкою та простою. Вона повинна забезпечувати економічність управління.

Для обґрунтованого вибору того чи іншого варіанта внутрішньої структури необхідно проаналізувати організаційно-технічні умови та кількість структурних одиниць, що входять до його складу.

Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, які знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконують певні управлінські функції [5, с. 32].

Зазвичай виокремлюють такі типи організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична.

З усіх організаційних структур управління промисловими підприємствами чітко виділяють дві великі групи – ієрархічні та адаптивні організаційні структури.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємство має вживати організаційних заходів щодо таких напрямів: підвищення професіоналізму персоналу; вдосконалення управління підприємством; впровадження прогресивних технологій; реструктуризація виробництва, що діє, і створення нових підрозділів; розроблення конкурентоспроможної продукції; автоматизація виробничих процесів; створення систем якості відповідно до міжнародних стандартів; зростання виробничої потужності підприємства; вдосконалення організації виробництва; зниження витрати виробничих ресурсів та ін.



Промисловий комплекс України знаходиться в досить кризовій ситуації. Вона зумовлена недооцінкою важливості господарського механізму на рівні галузі і підприємства, а також повною відсутністю якої-небудь стратегії мікроекономічного розвитку як з точки зору антикризового управління, так і в контексті стратегічних цілей реформ.

Основною особливістю функціонування більшості підприємств є трансформація управлінських процесів в умовах ринкової економіки, яка характеризується поєднанням старих і нових методів господарювання, постійною зміною чинного законодавства.

Одним з головних аспектів стабілізації економічного стану підприємства є визначення перспективних напрямів його розвитку з врахуванням спеціалізації виробництва, технологічних і ресурсних можливостей. Одним з найефективніших напрямів стратегічного планування є дослідження, аналіз і оцінка доцільності випуску продукції на підприємствах.

В умовах функціонування ринкової економіки організація випуску виробів на підприємстві є складним процесом. Це зумовлено такими чинниками [6, с. 162]:

- великою кількістю договорів (вхідних – на постачання сировини і матеріалів і вихідних – на реалізацію продукції). Це потребує багато часу для опрацювання їх економічних умов;
- нестабільністю фінансової політики. Це змушує прогнозувати попит на продукцію з врахуванням зміни витрат на виробництво, що остаточно впливає на ціну продукції;
- великою кількістю пропозицій, тому на ринку потребує серйозного опрацювання питання про потребу випуску нових виробів.

Тому на підприємстві потрібно змінити номенклатуру продукції, що випускається.

Основна мета, яка поетапно реалізується від ділянки до управління підприємством, завжди пов'язана з ліквідацією розходжень між плановими та фактичними показниками.

Процедури перерозподілу ресурсів, коректування планових показників більшою мірою мають координаційний характер і до теперішнього часу погано формалізовані через очікуване невиконання плану або різноманіття причин фактичного виробництва. До основних з них можна віднести: відхилення в планах постачання постачальників; зміни потреб підприємств-споживачів; недоробки в кадровій політиці; розбіжності в термінах введення в дію основних фондів або термінів капітального ремонту устаткування.

Причини відхилень у виконанні плану виробництва можуть полягати і в слабкій координації служб підприємства, а також в його цільовій переорієнтації. Координація є найважливішим засобом оптимальної організації управління. Вона щонайкраще пристосована



до забезпечення високої міри узгодженості функціонування виробничих систем.

В умовах радикальної реформи господарського механізму істотним чином змінюються цілі і завдання виробництва, а отже – роль, місце і значення процесів координації. Перехід до ринкових стосунків стимулює самостійність виробничих ланок і розвиток господарської ініціативи, підвищення їх відповідальності за остаточні результати роботи. Все це зумовлює посилення проблеми узгодженості в розробленні і здійсненні прогнозів і планів, договірних зобов'язань і потребує формування відповідних управлінсько-координаційних дій, ефективності систем оперативного управління виробництвом, гнучкості виробничих процесів.

У всіх промислово розвинених країнах діє принцип – виробляти лише те, що потрібно, коли потрібно і стільки, скільки потрібно. Такий принцип вимагає адаптації підприємств до умов випуску продукції невеликими партіями з частими змінами асортименту і в дуже широкому діапазоні. З огляду на це можна виокремити основні завдання оперативного управління на промислових підприємствах, продиктовані ринковою кон'юнктурою [6, с. 167]:

- вдосконалення методів підготовки і ухвалення рішень в оперативному управлінні виробництвом на основі розроблення і впровадження інформаційних систем управління;
- вдосконалення методів оперативного планування виробництва з використанням маркетингової інформації про ринок, ефективного використання всіх видів ресурсів на основі широкого застосування економіко-математичних методів і інформаційних технологій;
- розроблення методів регулювання виробничого процесу для досягнення координації всіх підрозділів з виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Ефективність діяльності підприємства, виживання його в конкурентній боротьбі залежить від здатності в короткі терміни з найменшими витратами перебудуватися на випуск продукції відповідно до попиту. Значною мірою вирішення цього завдання забезпечується за допомогою комплексної автоматизації виробництва і управління.

Ефективним інструментом аналізу і впровадження організаційно-економічних завдань планування і управління є застосування економіко-математичних методів [1, с. 122].

Перехід до ринку передбачає відмову від централізованого економічного планування і використання таких підходів, основою яких є моніторинг економічних ситуацій (спостереження системи стану ринків), їх аналіз, прогнозування. Це завдання важко здійснити без надійної і оперативної інформації, сучасних обчислювальних і телекомунікаційних засобів, відповідних економіко-математичних



моделей і методів.

Поява нового класу моделей, в яких поєднуються математичний і імітаційний підходи із структурно-логічним підходом, дає змогу здійснити вирішення сучасних завдань управління математичними засобами.

Вирішуючи завдання вдосконалення управління на вітчизняних підприємствах, потрібно у кожному конкретному випадку здійснювати діагностичний аналіз середовища, техніки, технологій, цілей, регіональних, соціальних умов, з яких повинні випливати вимоги до системи управління.

Щоб підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності в умовах функціонування ринкових відносин, потрібно вирішити комплекс організаційно-економічних завдань:

- розробити методи оперативного регулювання виробництва з метою координації всіх підрозділів підприємства з виконання замовлень споживачів і забезпечення їх конкурентоспроможною продукцією;
- розробити моделі та методи оперативного планування виробництва у взаємозв'язку із стратегією розвитку підприємства, що передбачають широке використання інформаційних технологій;
- розробити методи і моделі техніко-економічного обґрунтування доцільності випуску продукції на основі оцінки і аналізу чинників ринкового середовища і потенційних можливостей підприємства;
- вдосконалити методи підготовки і ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення їх якості;
- вдосконалити організацію управління виробничо-господарською діяльністю підприємств в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури шляхом організації підрозділів;
- використати принципи маркетингу в управлінні підприємством на всіх рівнях: стратегічному, поточному і оперативному.

Потрібно зазначити, що саме остаточний результат виробничо-господарської діяльності є критерієм вдосконалення управління. Він має бути виражений не лише в зростанні кількісних, а швидше в поліпшенні якісних показників, націленості на задоволення потреб у виробленій продукції і наданих послугах, але і одночасно в підвищенні ефективності виробництва та якості управління. Даним вимогам поки що не задовольняють методологія і практика планування на різних рівнях нашої економіки, що не реагують гнучко на зміни зовнішнього середовища.

### **ВИСНОВКИ**

Організація управління потребує цілеспрямованої адаптації для сучасних підприємств, що існують на ринку. В основі невдач підприємств як суб'єктів підприємницької діяльності є те, що їхні системи управління в більшості спрямовані не на аналіз зовнішньої



обстановки, що дуже важливо на даний момент для підприємства, а лише на вирішення певних внутрішньофірмових проблем.

Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємствами спрямоване на вирішення завдань оперативного, поточного і стратегічного управління, заснованих на здійсненні дослідження ринкового середовища і внутрішніх можливостей підприємства на базі розроблення і широкого застосування економіко-математичних методів, інформаційних технологій, прийняття управлінських рішень для досягнення конкурентних переваг на ринку.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Боковець В. В. та ін. Підприємництво : навч. посіб. – Вінниця : ВФЕУ, 2010. – 506 с.
2. Боковець В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / В. В. Боковець. – Вінниця : ВФЕУ, 2010. – 495 с.
3. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посібн. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2011. – 482 с.
4. Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти : монографія / [Грозний І. С., Лепа Р. М. Берсуцький А. Я. та ін.]; за заг. ред. І. С. Грозного // НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2010. – 338 с.
5. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : Вид-во ХНУ, 2010. – 389 с.
6. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / Ігор Должанський, Тетяна Загорна, Ольга Удалих; М-во освіти і науки України, Макіївський економіко-гуманітарний ін-т. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 360 с.

*Дата надходження до редакції – 29.03.2013 р.*