

496 с. 4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с. 5. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учебник / А. И. Ильин. – 2-е изд., перераб. – Мн. : Новое знание, 2001. – 635 с. 6. Быстров В. Ф. Основы маркетинга : учебн. пособ. для экономических вузов. – СПб. : Изд. СПбГИЭА, 2002. 7. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 496 с. 8. Мескон М. Х. Основы менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн ; [пер. с англ.] – М. : Дело, 1998. 9. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

Стаття надійшла до редакції  
07.07.2009 р.

УДК 334.735:658(477)

Івченко Є. І.

## МЕТОДИКА АНАЛІЗУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

*In the article the general questions of methodology of analysis of Ukraine co-operation consumer enterprises system control are examined in the conditions of dynamics of transformation processes in an economy and directions of it to practical realization.*

Економічний успіх держави безпосередньо визначається наявністю в ній конкурентоспроможних галузей і підприємств. Конкурентоспроможність підприємств пов'язана з чинниками, що виникають у середовищі їх господарської діяльності. Джерелом чинників є внутрішні й зовнішні протиріччя розвитку суспільства й економіки. Існують чинники двох типів: на які підприємства не здатні впливати та ті, характеристики яких підприємство може змінювати. Чинники обох типів викликають загрозу економіці підприємств як наслідок протиріч, що розвиваються як у внутрішньому економічному середовищі підприємств, так і за його межами. Неузгодженість підприємств (у тому числі підприємств споживчої кооперації України) із зовнішнім середовищем, призвело до спаду виробництва, розпаду організацій або їх банкрутств. Зменшення життєздатності підприємств (у тому числі підприємств споживчої кооперації України) відбулося в результаті різкої зміни характеристик зовнішнього середовища. Усе це визначає актуальність проблеми аналізу й синтезу систем управління підприємствами (у тому числі підприємствами споживчої кооперації України). Наявність сучасних систем управління забезпечить конкурентоспроможність підприємств, їх динамічний сталий розвиток, дозволить отримати зиск з нестабільної економічної ситуації. Чергова криза для таких підприємств (у тому числі підприємств споживчої кооперації України) є початком для нового зростання.

Вивчення літературних джерел [1–5] показало, що становище, яке склалося сьогодні в економіці України, обтяжене цілою низкою наслідків світової економічної кризи. Разом з тим, розвиток галузей і підприємств є досить вразливим через економічну, політичну і соціальну нестабільність в країні, яка викликана іншими причинами. За цих умов економіка України зазнає впливу таких факторів, як нерегульоване і стрімке зростання цін, спад виробництва та реалізації в багатьох галузях, платіжна криза, банкрутство підприємств та інших суб'єктів господарювання [1].

Різне падіння попиту на сировину, яка експортується, спровокувало скорочення обсягів промислового виробництва і формування дефіциту поточного рахунку платіжного балансу [2]. За цих умов погіршився фінансовий стан підприємств реального сектору економіки, виникли проблеми з обслугову-

ванням банківських боргів. Ресурсні кондиції банківської системи погіршуються, тобто фінансові установи не кредитують підприємства [1]. За даними Державного комітету статистики в Україні спад промислового виробництва в лютому 2009 року, порівняно з лютом 2008 року, становив 31,6%, у січні – лютому проти аналогічного періоду 2008 року – спад 32,8% [2]. Українські підприємства, які звикли до високої прибутковості, виявились неспроможними до роботи в умовах стагнації [3; 4]. Природно, що впливу економічної кризи зазнала й система споживчої кооперації України. Її підприємства отримують менше ресурсів, менше виробляють продукції, менше її експортують, їх прибуток знижується [5]. За цих умов, частина підприємств діє за стандартною антикризовою програмою: скорочення персоналу, зниження витрат на маркетинг і зменшення заробітної плати [3]. Але не всі підприємства йдуть на звільнення робітників. Після поновлення до докризових обсягів виробництва знайти кваліфіковані кадри буде досить важко. Більшість підприємств (у тому числі підприємств споживчої кооперації України) застосовує такі антикризові заходи:

оптимізація і контроль витрат;  
контроль обігового капіталу і грошових коштів;  
реструктуризація;  
злиття і поглинання;  
перегляд стратегії управління [3].

У межах впровадження вказаних вище заходів підприємства планують підвищити ефективність власного управління, розробити нові стратегії маркетингу та просування своїх товарів (послуг), впровадити комплексну систему управління витратами, а також перейти на нові стратегії позиціонування на глобальному ринку. Реалізація цих планів неможлива без аналізу поточної бізнес-ситуації та оцінки ефективності діючої системи управління підприємством з метою виявлення симптомів прояву економічної кризи у власній організації й забезпечення управління адаптацією підприємств в умовах динаміки трансформаційних процесів. Усе вищезазначене об'єктивно вимагає нових підходів і теоретичного осмислення шляхів адаптації систем управління підприємствами до сучасних умов.

Системи управління підприємствами (у тому числі підприємствами споживчої кооперації України) мають певні закономірності, що відображають якість природу інформаційних процесів, які протікають в їх середовищі, та кількісні співвідношення між показниками якості й параметрами управління. У більшості випадків сучасна система управління створюється (модернізується) для діючих організацій і підприємств. У зв'язку з цим, початок організації робіт зі створення (модернізації) сучасної системи управління є неможливим без обстеження діючої системи управління підприємством. Тільки за результатами відповідного аналізу можна визначити напрямок, зміст, трудомісткість розробки та впровадження сучасних систем управління підприємствами в умовах динаміки трансформаційних процесів. При цьому, для підприємств споживчої кооперації України необхідно враховувати певні особливості, які зумовлені їх природою, багатофункціональністю й організаційною побудовою.

Таким чином, метою статті є розробка методології аналізу систем управління підприємств споживчої кооперації України в умовах динаміки трансформаційних процесів в економіці та напрямків її практичної реалізації.

Підприємства споживчої кооперації в системі економічних відносин по суті не мають принципових відмінностей від підприємств в інших галузях і сферах господарства України. Але в якійсь характеристиці, змісті, функціях можна виділити низку особливостей, зумовлених природою, багатофункціональністю й організаційною побудовою системи споживчої кооперації. Основні з них це:

- 1) наявність комбінованої соціально-економічної системи;
- 2) багатогалузевий і багатоцільовий характер діяльності;
- 3) багатоступеневість і комплексність системи управління;
- 4) демократичність управління власністю і розподілу прибутку;
- 5) специфіка міжгалузевих зв'язків, зовнішньоекономічної діяльності, участь у міжнародному кооперативному русі;
- 6) сприяння соціальному і культурному розвитку села, народних промислів і ремесел, органічний (традиційний) зв'язок з сільським господарством;

7) специфіка володіння, користування та розпорядження майном споживчих товариств, функціонування на основі самодіяльності пайовиків [5].

Необхідно всебічно вивчити й визначити внутрішню природу управлінських процесів, вплив на них факторів зовнішнього середовища і формалізувати виявлені взаємозв'язки та взаємозалежності з подальшою оптимізацією об'єкта управління у цілому. Це можливо вирішити шляхом аналізу системи управління підприємством споживчої кооперації України.

Під терміном "аналіз системи управління" будемо розуміти метод дослідження існуючої системи управління, який дозволить виділити окремі частини майбутньої системи управління і піддати їх самостійному вивченню з метою подання наперед заданих властивостей новій системі управління (або тій, яка потребує модернізації).

Незалежно від типу, характеру і виду господарської діяльності підприємств споживчої кооперації України [5], обсягів розробки (розробка системи управління у цілому, її підсистеми або окремих завдань удосконалення управління) для аналізу системи управління потрібно використовувати однозначно зрозумілі загальні правила організації, проведення й оформлення досліджень.

Аналіз літературних джерел [6 – 8], автори яких вивчали питання управління підприємствами та системою споживчої кооперації України взагалі, дозволяє визначити причини недостатньої ефективності управління діючими підприємствами. Основні з них це:

неможливість за допомогою традиційних методів управління пошуку оптимального варіанта з множини можливих для прийняття рішень щодо управління використанням виробничих ресурсів та їх розподілу;

значна інерційність діючої системи управління щодо підготовки необхідної інформації та прийняття рішень;

повільність реакції на зовнішні й внутрішні збурення на всіх рівнях управління;

порушення балансових співвідношень між потребами у ресурсах і їх наявністю, між виробництвом і споживанням, між виробничими потужностями окремих ланок і реальними можливостями виробничих процесів;

невідповідності й розрив між глобальними критеріями оцінки ефективності управління й локальними критеріями для підсистем і ланок у системі управління;

порушення принципів системності управління;

низький рівень впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);

відсутність застосування останніх досягнень теорії управління і методів економіко-математичного моделювання (ЕММ).

Вказані вище причини недостатньої ефективності діючих традиційних систем управління підприємств споживчої кооперації України можна усунути за рахунок введення нових (модернізації діючих) систем управління за умов їх вивчення у діючих системах й обліку при проектуванні (розробці) нових систем. Аналіз діючої системи управління вимагає витрат відповідних матеріально-технологічних засобів, часу, фінансів, залучення кваліфікованих фахівців. Це велика й трудомістка праця, але добре виконане дослідження й якісний аналіз існуючої системи управління є тією надійною базою, що дозволить побудувати всю наступну роботу з побудови сучасної (модернізації діючої) системи управління.

На погляд автора, можна запропонувати чотири основні напрямки проведення аналізу систем управління підприємств споживчої кооперації України:

1) з'ясування функцій і завдань, які виконує об'єкт дослідження;

2) обстеження організаційної структури підприємства;

3) вивчення наявного парку (комплексу) технічних засобів;

4) обстеження інформаційної системи підприємства, рівня проникнення ІКТ.

Під час проведення аналізу головна увага, на думку автора, має бути направлена на вирішення питань, що мають найбільше значення при розробці (модернізації) систем

управління в сучасних умовах господарювання. До таких питань можна віднести:

з'ясування цілей, функцій й критеріїв ефективності функціонування об'єкта досліджень;

опис традиційних алгоритмів вирішення задач планування, оперативного регулювання й контролю;

розробку інформаційної моделі системи управління на базі вивчення структури й інформаційних характеристик інформаційних потоків;

з'ясування можливості застосування тих чи інших методів ЕММ для оптимізації або більш ефективного вирішення задач управління;

вивчення організаційної структури підприємства й функцій його структурних підрозділів;

визначення ключових груп і цільових аудиторій, з якими необхідно будувати горизонтальні комунікації у період економічної кризи (у тому числі інших форм власності);

розробку загальної стратегії антикризового управління;

вивчення поточної бізнес-ситуації з метою виявлення симптомів проявлення економічної кризи у виробничій діяльності підприємства;

з'ясування впливу людського фактору: кваліфікація персоналу, соціально-економічні аспекти, морально-психологічний стан.

Отримані відомості дозволять визначити логічну побудову документообігу й шляхи руху керуючої інформації, що дає можливість, в подальшому, побудувати алгоритми процесу управління й визначити надлишкову інформацію. Кількісні характеристики обсягів інформації й залежність її отримання від часу визначають показники динаміки функціонування системи управління й стають базою для обґрунтування, у подальшій роботі, необхідного парку (комплексу) технічних засобів і нових ІКТ для обробки інформації (автором запропоновано економіко-математичні моделі процесів управління інформаційними потоками підприємств споживчої кооперації України [9] і шляхи впровадження сучасних ІКТ [10] у системі управління для обробки інформації).

На погляд автора, можна запропонувати таку послідовність виконання досліджень:

1) отримання завдання на обстеження і розробка координаційного плану всіх досліджень;

2) проведення ключовою (провідною) групою фахівців (5 – 7 осіб) попереднього обстеження, аналіз результатів, затвердження координаційного плану;

3) вибір методів обстеження для кожної ділянки (напряму);

4) підготовка груп (2 – 3 особи) для обстеження відповідних ділянок (напрямів) (керівниками цих груп бажано призначити тих осіб, які брали участь у попередньому обстеженні);

5) визначення основних документів і чинників за ділянками (напрямами);

6) обстеження: розробка карт руху окремих документів, таблиць, формування документів та їх чинників, з'ясування функцій підрозділів й організаційної структури;

7) заповнення інформаційних таблиць;

8) розробка полів інформаційних потоків за кожною ділянкою (напрямом);

9) зведення часткових полів інформаційних потоків і окремих таблиць в єдине поле й таблицю;

10) складання звіту про виконані дослідження.

До основних джерел відомостей про систему управління можна віднести такі:

документи: положення про підприємство, його структурні підрозділи, посадові обов'язки та інструкції, плани роботи, звіти, інша документація;

співробітники підприємства, які забезпечували діяльність діючої системи управління (за умов співбесіди з ними);

безпосередні спостереження за процесами діяльності системи управління.

Реальний стан справ можна визначити тільки після детального вивчення інформації на кожній стадії обстеження з порівнянням відомостей від різних джерел.

Таким чином, визначені загальні питання методології аналізу систем управління підприємств споживчої кооперації України в умовах динаміки трансформаційних процесів в економіці та напрямки її практичної реалізації. Перспективи подальших розвідок у даному напрямку автор бачить у розробці методики досліджень інформаційних систем підприємств споживчої кооперації України на базі методів ЕММ і сучасних ІКТ.

**Література:** 1. Сугоняко А. (Президент Ассоциация украинских банков): Я допускаю, что деньги могут разворовываться / А. Сугоняко [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://kontrakt.u.ua/index2.php>. 2. На 32% впаив обсяг виробництва в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.zaxi.d.net/newsua/2009/3/16/161758/>. 3. Украинский бизнес оказался не готов к работе в условиях стагнации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kontrakt.u.ua>. 4. Экономика стала меньше зарабатывать [Электронный ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kommersant.ua/doc-rss.html>. 5. Івченко Є. І. Економічні проблеми стабілізації діяльності підприємств споживчої кооперації України і шляхи їх вирішення [Текст] / Є. І. Івченко // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. — 2008. — Вип. 26, т. 1. — С. 49–54. 6. Маркіна І. А. Методика аналізу керуваності в управлінні споживчою кооперацією [Текст] / І. А. Маркіна // Науковий вісник Полт. унів. спож. кооп. України. Сер. "Екон. науки". — 2007. — № 1 (21). — С. 35–40. 7. Маркіна І. А. Методологія оцінки ефективності системи управління [Текст] / І. А. Маркіна // Вісник Дон. держ. унів. екон. і торг. Сер. "Екон. науки". — 2000. — № 8. — С. 104–110. 8. Рогоза М. С. Стратегічне управління підприємствами споживчої кооперації: економетрично-інформаційні системи і моделі [Текст] / М. С. Рогоза, А. А. Скляр. — Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. — 116 с. 9. Івченко Є. І. Економіко-математичні моделі процесів управління інформаційними потоками підприємств споживчої кооперації України [Текст] / Є. І. Івченко // Господарський механізм: сутність, структура, подальше вдосконалення на сучасному етапі : міжн. наук.-практ. конф., 18–19 квітня 2008 р.: матер. конф. — Полтава, 2008. — С. 90–92. 10. Івченко Є. І. Пріоритети розвитку підприємств споживчої кооперації: впровадження інформаційно-комунікаційних технологій [Текст] / Є. І. Івченко, В. А. Куденко // Споживча кооперація ХХІ століття: уроки трансформаційних реформ і перспективи розвитку : міжн. наук.-практ. конф., 20–21 листопада 2008 р.: матер. конф. — Полтава, 2008. — С. 204–206.

Стаття надійшла до редакції  
07.07.2009 р.

УДК 658

**Шелегеда Б. Г.  
Кравцова Л. В.**

## ОСОБЛИВОСТІ МОДУЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*In the article the modern problems of operation of business are investigated, the features of a modular campaign to management are defined, the algorithm of process of modular management is developed.*

Кардинальні зміни в економіці України, пов'язані з переходом до ринку, вимагають принципово інших, ніж раніше, систем управління. Саме система управління повинна, з погляду авторів, забезпечити своєчасне вирішення проблем, що постійно змінюються, стале функціонування підприємства та його високий рівень конкурентоспроможності.

Дослідженню проблем систем управління підприємством присвячені чисельні наукові праці вітчизняних та іноземних вчених.

Наука управління пов'язана з іменами таких видатних науковців, як А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, К. Друрі, І. Бланк та ін.

Аналіз останніх публікацій за темою дослідження свідчить, що інтерес до проблем управління не знижується. Ґрунтовна робота професора В. Герасимчука висвітлює теоретичні аспекти управління підприємством як соціально-економічної системою з точки зору функціонального підходу, що дозволяє встановити взаємозв'язок між теоретичними дослідженнями та їх практичним упровадженням на підприємствах [1]. Запропоновані Н. В. Нагорянською результати дослідження адаптивного управління промисловим підприємством розширюють коло питань щодо підвищення ефективності діяльності підприємства [2]. Дослідження методів та розробка моделей стратегічного управління підприємством представлено в роботі професора М. Леги [3].

Розвиток ринку житлово-комунальних послуг в Україні та динамічність зовнішніх змін підтверджують необхідність використання нових інструментів і методів управління підприємствами житлово-комунального господарства, які спроможні реагувати на поточні та майбутні перетворення, тобто з метою підвищення ефективності функціонування система має стати гнучкою, вчасно розпізнавати зовнішні і внутрішні сигнали, використовувати наявні ресурси та протидіяти загрозам. Ще одним завданням, яке потребує адекватного відображення в системі управління підприємствами, є підвищення якості послуг і своєчасне впровадження інноваційних технологій, що стає умовою подальшого розвитку. Слід зазначити, що економічні показники рівня якості управління на підприємствах ЖКГ також потребують принципових змін щодо систем управління. Актуальність вищезазначених проблем обумовили вибір теми та мети статті.

Мета статті полягає у визначенні основних відмінностей модульного підходу до управління підприємствами ЖКГ.

Аналіз теоретичних засад побудови систем управління і забезпечення їх ефективності дозволив визначити, що процес удосконалення управління на підприємствах передбачає оптимізацію основних цільових функцій: планування, організації, мотивації, аналізу та контролю, що може бути реалізовано завдяки модульному підходу, який постає одним із інноваційних методів побудови системи управління. Модульні властивості характерні багатьом логічним і фізичним системам.

Наочне зображення модульної системи управління можна представити у вигляді моделі, де кожний елемент знаходиться на чітко визначеному місці та має прями і зворотні зв'язки з іншими елементами. Крім того, система має необмежену можливість до зростання за рахунок приєднання нових додаткових модулів (рис. 1).



Рис. 1. Модульна системи управління

У центрі системи знаходиться єдиний центр – апарат управління, через який проходять усі зв'язки та здійснюється оперативне реагування. У вузлах системи знаходяться модулі, що становлять окремі функції підприємства.

Відповідно до функцій формуються функціональні групи, кількість та набір яких відповідає стану поточної ситуації, що склалася у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та дозволяє підприємству досягти поставлених цілей.

Необхідно зазначити, що кожен із модулів не є відокремленим елементом. Як видно з рис. 1, модулі, що мають близькі характеристики, є сусідніми та мають прями зв'язки між собою. Модулі, які є менш близькими за тематикою, поєднуються між собою через корпоративний центр та "сусідів".

За допомогою означеної ідеї модульну систему можна представити як з погляду управління підприємством, так і з погляду управління процесом надання житлово-комунальних послуг. Модулями є основні складові системи управління підприємством,