

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 9, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 338.4

*В. В. Джинджоян,  
старший викладач кафедри менеджменту та туристичного бізнесу,  
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпропетровськ, Україна  
С. Е. Сардак,  
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та управління національним господарством,  
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпропетровськ, Україна*

## СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

*V. V. Dzhindzhoyan,  
senior Lecturer of Management and tourism business Department,  
Dnepropetrovsk National University name of Oles Gonchar, Dnepropetrovsk, Ukraine  
S. E. Sardak,  
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Economics and Management of National Economy Department,  
Dnepropetrovsk National University name of Oles Gonchar, Dnepropetrovsk, Ukraine*

### CONTROL SYSTEM BASED ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT

*У статті розглянуто існуючі підходи до управління підприємствами. Визначено головні аспекти, що впливають на її дієвість та на ефективність розвитку підприємств. Вивчено поняття «ефективність управлінських рішень». Виділено фактори й умови функціонування підприємств. Розглянуто характер управлінських проблем та умови організації роботи суб'єктів управління. Проаналізовано роботу підприємства та основні економічні показники його діяльності. Підкреслено важкість конверсійних процесів у період реструктуризації підприємства. Запропоновано використання інформаційних послуг для підвищення ефективності роботи системи управління підприємствами.*

*In this paper reviews current approaches to the management of enterprises. Identifies the key aspects that affect its effectiveness and the efficiency of enterprises. Studied the concept of "performance management solutions." The factors and conditions for the operation of enterprises. Consider the nature of management problems and conditions of the organization of business management. Analysis of the enterprise and main economic indicators of its activity. Emphasized the difficulty of conversion processes during enterprise restructuring. The use of information services to improve the efficiency of enterprise management system.*

**Ключові слова:** управління, система управління підприємством, ефективність управлінських рішень, дієвість управління, фактори й умови функціонування підприємств.

**Keywords:** management, enterprise management system, performance management solutions, management effectiveness, factors and conditions for the operation of enterprises.

**Постановка проблеми.** Управлінню в Україні на сучасному етапі властивий ряд особливостей, які ускладнюють прийняття й реалізацію багатьох економічних і соціальних рішень. Насамперед, це пов'язано з реформуванням суспільних відносин і зниженням рівня життя більшої частини населення країни, що, безумовно, призвело до зниження довіри до влади. Значною мірою порушена соціальна підтримка з боку держави, що при нормальних умовах економічного розвитку в багатьох випадках сприяла б зниженню вимог до управлінських рішень і спрощення їхньої реалізації. До того ж, існують об'єктивні причини зниження рівня підготовки управлінських рішень через недостатню ресурсну (кадрову, інформаційну, фінансову, матеріально-технічну й науково-методичну) забезпеченість [1].

Багатьом виробничо-управлінським рішенням бракує професіоналізму й обґрунтованості. Про це свідчать численні корегування, доповнення до законів та інших нормативно-правових актів України або їхні постійні зміни. Це ж відноситься й до програмно-цільових рішень (державних, регіональних, міжгалузевих, галузевих і т.п.), рівень корекції яких продовжує залишатися дуже високим. Такий аномальний стан системи державного регулювання розвитку матеріального виробництва пояснюється не тільки економічною кризою. Більшість працівників управлінського апарату не мають спеціальної підготовки, а внаслідок їхньої постійної зайнятості формальними перетвореннями різних законоположень й інструктивних матеріалів їм не залишається часу на радикальне поліпшення сформованої ситуації. У практиці формування управлінських рішень слабо використовуються нароби сучасної науки управління із властивою їй і вже досить детально розробленою методологією системного аналізу і всебічного дослідження першопричин і недоліків проведеної економічної й науково-технічної політики [2]. У зв'язку із цим особливого значення набуває вивчення світового й вітчизняного досвіду розробки методології підготовки й прийняття управлінських рішень, і насамперед у тій частині, що використовується при формуванні сучасних високоєфективних виробничо-управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз здійснюваної політики управління підприємствами можна розглядати як кваліфіковане застосування інтелекту до рішення суспільних проблем, осмислення найважливіших політичних векторів, що базується на багатогалузевій основі, і охоплює як природні, так і суспільні науки [3]. Спочатку цей методичний підхід виник як узагальнений інструментарій формування й обґрунтування програмно-цільових рішень, але зараз фахівці включають у нього всю сукупність сучасних методів обґрунтування управлінських рішень. Розрізняють теоретичний і прикладний аналіз політики підприємства, у тому числі промислової, що безпосередньо зачіпає підприємства. В аналізі політики найважливіша роль відведена оцінці управлінських впливів на суспільство, національне господарство, промислові комплекси, що ґрунтується на застосуванні раціональної моделі прийняття рішень. Остання містить постановку проблеми й визначення мети (цілей), вибір альтернатив її досягнення, визначення критеріїв їхньої оцінки, оцінку альтернатив (витрати-вигоди, сильної-слабкої сторони), а також моделювання з метою прогнозування можливих наслідків реалізації обраної альтернативи.

Ефективність управлінських рішень і дій переважно проявляється залежністю від характеру управлінських проблем (ситуацій), організаційних умов, у яких приймаються рішення й здійснюються управлінські дії, а також від особистих характеристик і стану керівників [4]. Безумовно, чим складніше й масштабніше проблема, чим гірше умови організації роботи суб'єктів управління, чим нижче кваліфікація й менший досвід керівників, чим менше вони зацікавлені в результатах своєї роботи, тим менше шансів одержати ефективні управлінські рішення. Все це загальновідомо, але, проте, повне дотримання цих прости рекомендацій щодо ефективності управлінських рішень і дій у практиці управління залишається першочерговою проблемою й повсякденним завданням керівників всіх рівнів.

**Метою дослідження** є визначення дієвості існуючої системи управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дуже часто в процесі управління виникає проблема вибору, що, як правило, характеризується певними факторами. Їхнє знання й адекватне реагування на них значною мірою є ознакою кваліфікації керівника. До найбільш істотних управлінських проблем і ситуацій, які вимагають звертання до факторів вибору, можуть ставитися: центральна проблема рішення, формування цілей, організація управлінської діяльності; розробка організаційних структур; облік аналітичної й політичної доцільності рішень; облік аспектів впливу на політику держави (міністерства, підприємства); вимоги до управлінської інформації; забезпечення визначеності й облік ризику [5].

Насамперед зупинимося на центральній проблемі, що характерна для всіх рівнів управління. На нашу думку, сутність її складається в наступній дилемі: вибрати нове або продовжити існуюче. Як правило, завжди є аргументи на користь доцільності як першої, так і другої альтернативи. Вибір нового курсу, нової стратегії здебільшого пов'язаний зі значними потребами в ресурсах і створенням певних умов, насамперед, правових. Якщо існуючий напрямок дій гальмується через відсутність необхідних умов і ресурсів, то новий напрямок дій швидше за все будуть супроводжувати ті ж самі проблеми. Прийняття управлінських рішень у рамках національної економіки або окремих суб'єктів господарювання, на нашу думку, повинне ґрунтуватися на аналізі як внутрішніх зв'язків підприємства, так й оцінці загальноекономічних тенденцій. Для порівняння й виявлення загальноекономічних тенденцій нами були проаналізовані макроекономічні тенденції економічного розвитку України.

З метою виявлення впливу результатів функціонування існуючої системи управління на рівні управління підприємствами нами проведено дослідження. Попередньо виявлені тенденції, виведені на основі середньостатистичного аналізу діяльності групи підприємств, дозволяють провести докладний комплексний аналіз діяльності конкретного підприємства – відкритого акціонерного товариства «Дніпровський машинобудівний завод». При цьому відразу ж необхідно відзначити, що всі економічні показники його діяльності відображають важкі конверсійні процеси, період реструктуризації підприємства, якісне відновлення науково-технічного й виробничого потенціалу. Визначення ефективності системи управління кожним підприємством має на увазі проведення аналізу системи показників розвитку. Головним фактором підвищення дієвості системи управління на підприємстві є прийняття рішень на основі вибору із припустимих варіантів оптимального, тобто забезпечуючого виконання поставлених завдань у можливо короткий термін при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Динаміка обсягу виробництва продукції по ВАТ ДМЗ представлена на рисунку 1.

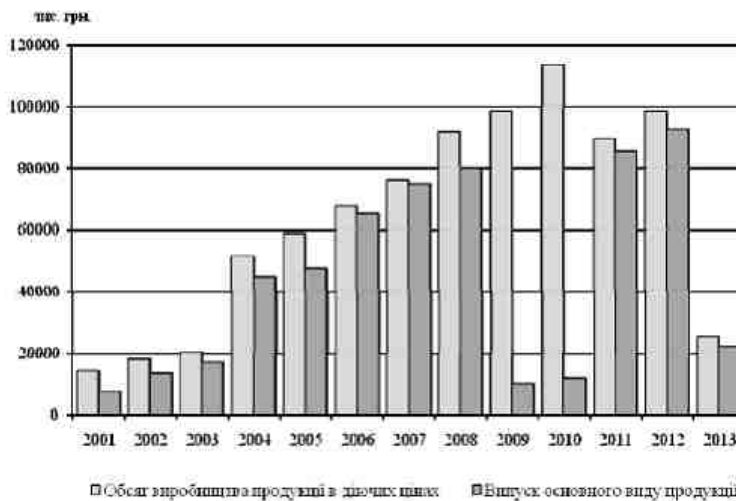


Рис. 1. Динаміка виробництва продукції ВАТ ДМЗ

Аналіз діаграми, зображеної на рисунку 1 показує, що в період з 2001 по 2008 рр. відбувався стабільний ріст обсягів виробництва, що є свідченням загальної успішності діяльності підприємства. Але, з 2009 року почався різкий спад виробництва (до 15 разів). Це, насамперед, пов'язане зі зниженням попиту на продукцію ВАТ ДМЗ, а у цілому з тим, що система управління зстаріла і припинила ефективно впливати на підприємство й його результативність. Доказом часткової ефективності управління підприємством є тільки збільшення частки продукції основного виду в загальному обсязі виробництва з 50% у 2001 році до 90% у 2012 році. З іншого боку, для якісної характеристики результативних показників підприємства проаналізуємо динаміку рівня реалізації продукції (рис. 2).

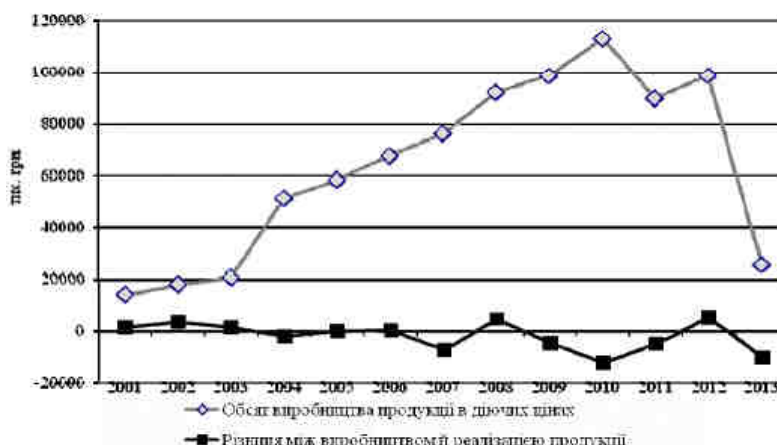


Рис. 2. Динаміка рівня реалізації продукції ВАТ ДМЗ

Починаючи з 2003 року (рис. 2) відзначається тенденція значного росту обсягів реалізації виробленої продукції, і, починаючи з 2009 року, спостерігається негативне сальдо між обсягами виробництва й реалізації продукції. Можна зробити висновок про те, що скорочення обсягів виробництва було вимушеною мірою для того, щоб скоротити запаси готової продукції на складах. При дієвій системі управління підприємство повинне було своєчасно перейти на нові види продукції або застосувати нові прогресивні технології, що, у свою чергу, дозволило б підвищити попит на продукцію [6].

Ефективне управління підприємством припускає збереження й нарощування компонентів його виробничого потенціалу. Найважливішим його компонентом є обсяг основних фондів. Тенденції зміни вартості основних фондів представлені на рисунку 3.

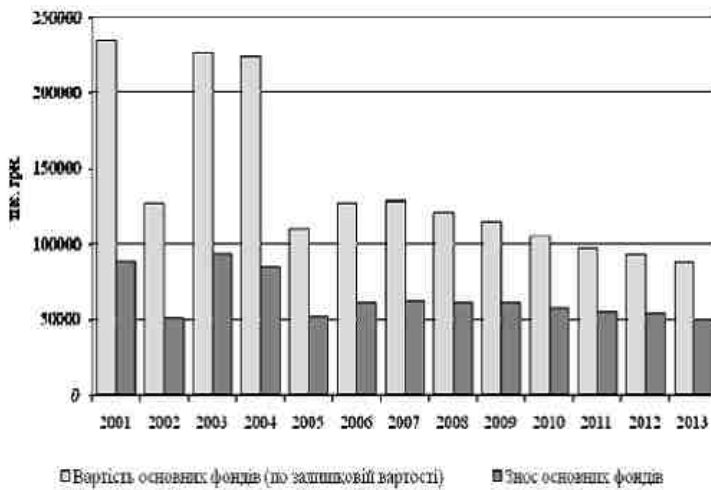


Рис. 3. Динаміка вартості основних фондів ВАТ ДМЗ

Рисунок 3 наочно характеризує зниження обсягів основних фондів у 2001-2013 рр. та істотне підвищення рівня зносу основних фондів (пряме відбиття процесів конверсії підприємства). У цілому ж тенденція даних показників відповідають загальноекономічним тенденціям зниження всього виробничого потенціалу економіки країни, а також підкреслює, що сучасна система управління не є дієвою і потребує істотних змін або корегування.

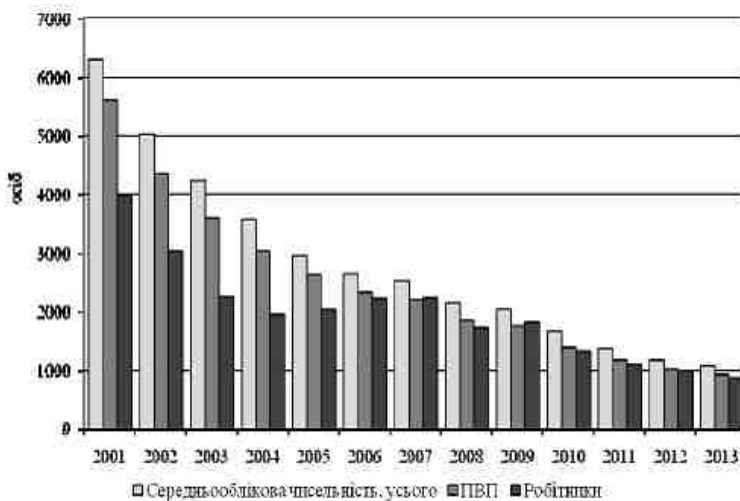


Рис. 4. Динаміка чисельності працівників ВАТ ДМЗ

Наступним компонентом виробничого потенціалу є стан та динаміка чисельності працівників, спрямованість динаміки якої надана на рисунку 4. Не зважаючи на те, що кожні три роки, а те й частіше, послідовно впливаючи генеральної лінії розвитку й досягнення максимальної повноти реалізації стратегічних цілей, підприємство корегувало систему управління, при аналізі чисельності персоналу можна відзначити, що за аналізований період домінували дві тенденції: з одного боку, відбувалося зменшення чисельності зайнятих на ВАТ ДМЗ з 6,3 тис. осіб у 2001 р. до 1,1 тис. осіб у 2013 р. Другою тенденцією було істотне скорочення питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу (АУП) у загальному обсязі підприємства з 0,7 тис. осіб у 2001 р. до 0,2 тис. осіб у 2013 р. Така тенденція свідчить про проведення політики оптимізації чисельності АУП і структурних змін в управлінні підприємством, але при цьому, на підприємстві приділяється слабка увага чіткості й прозорості внутрішньої організаційно-управлінської структури управління, її оптимізації, а це – найважливіша умова ефективної роботи, «альфа» й «омега» як теорії, так і практики ефективного управління.

Головним фактором підвищення дієвості системи управління на підприємстві є прийняття рішень на основі вибору із припустимих варіантів оптимального, тобто забезпечуючого виконання поставлених завдань у можливо короткий термін при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [7]. Поряд зі скороченням чисельності зайнятих на підприємстві спостерігається тенденція росту рівня оплати праці (рис. 5).



Рис. 5. Динаміка заробітної плати на ВАТ ДМЗ і в Україні

За аналізований період відбулося збільшення середнього розміру оплати праці, що частково має позитивний вплив на якісний склад персоналу підприємства, але з року в рік спостерігається тенденція відриву рівня оплати праці на підприємстві із заробітною платою у країні. Як що у 2005 році цій розрив складав лише 11%, то у 2013 він досяг майже 16%. Зниження чисельності персоналу підприємства відбувається на тлі стрибкоподібного росту фондоозброєності. Разом з тим, у динаміці росту цього показника мало місце його зниження в 2002, 2005 та 2009 р., що обумовлено організаційними змінами в ході проведення конверсії підприємства, здійсненої практично без підтримки держави.

**Висновки.** Аналізуючи тенденції в зміні результатів діяльності підприємств різних форм власності на прикладі підприємств Державної акціонерної холдингової компанії «Дніпровський машинобудівний завод», відзначено підвищення привабливості підприємства в результаті об'єднання окремих підприємств, специфічні особливості яких взаємодоповнюють один одного й сприяють впровадженню нових систем управління підприємством.

На основі проведеного нами дослідження можна зробити висновок про те, що планово-економічні важелі використовуються недостатньо ефективно, внаслідок чого необхідно шукати нові шляхи для ефективної роботи системи управління підприємством. Як що враховувати все вище наведене – ефективність системи управління підприємством обумовлена основними факторами й умовами функціонування підприємств в границях національної економіки, а проведені дослідження й здійснена оцінка тенденцій розвитку економіки України, промисловості в цілому й окремих її галузях та підприємствах. Дослідження й порівняльний аналіз господарювання на різних рівнях показали, що необхідно розвивати таку систему управління підприємством, яка протидіяла б спаду обсягів виробництва й сприяння його стабілізації; була б спрямована на організацію виробництва нових, конкурентоздатних на внутрішньому й зовнішньому ринках видів продукції й підтримувала високі позиції української економіки.

#### Література:

1. Кавецький І.Й. Місце та роль софтизації виробництва у процесах постіндустріальної трансформації продуктивних сил України / І.Й. Кавецький, Я.В. Остафійчук // Розвиток продуктивних сил України: від В.І. Вернадського до сьогодення : матеріали Міжнар. наук. конф., 20 берез. 2009 р. : у 3 ч. — К.: РВПС України НАН України, 2009. — Ч. 2. — С. 55–56.
2. Мальська М.П. Формування і розвиток просторових систем послуг (теорія та практика реалізації) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Мальська Марта Пилипівна. — Львів, 2011. — 40 с.
3. Пал Л. Аналіз державної політики / Пал Л. ; [пер з англ. І. Дзюб]. — К. : Основи, 1999. — 422 с.
4. Саати Т. Аналитическое планирование: Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.
5. Чумаченко Н.Г. Дослідження теоретичних, методологічних і прикладних проблем регіональної політики сталого розвитку / Н.Г. Чумаченко // Фінанси України., 2008. — № 11. — С. 123-124.
6. Сардак С.Е. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці: Монографія / С.Е. Сардак, В.В. Джинджоян. — Д.: Видавництво «Інновація», 2010. — 175 с.
7. Пуригіна О.Г. Регіональна економіка: Навчальний посібник / О.Г. Пуригіна, С.Е. Сардак, В.В. Джинджоян. — Д.: Видавництво ДНУ, 2012. — 578 с.

#### References:

1. Kavetsky, I.Y. and Ostafiychuk, Y.V. "The place and role in the processes of production softyatsiyi postindustrial transformation of the productive forces of Ukraine", *Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovoї konferentsii* [Proceedings of the International Scientific Conference], Rozvytok produktyvnykh syl Ukrainy: vid V.I. Vernads'koho do s'ohodennia [Development of Productive Forces of Ukraine from V.I. Vernadsky until today], Kyiv, Ukraine, March 20, pp. 55-56.
2. Мальська М.П. (2009), "Formation and development of space systems services (theory and practice of realization)", Ph.D. Thesis, The development of productive forces and regional economy, Lviv National University, Lviv, Ukraine.
3. Pal, L. (1999), *Analiz derzhavnoi polityky* [Analiz State political], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
4. Saaty, T. i Cairns, T. (1991), *Analytycheskoe planyrovanye: Orhanyzatsiya system* [Analytical Planning: The Organization Systems], Moskva, Radyo y sviaz', Rossyia.
5. Chumachenko, N.G. (2008), "The theoretical, methodological and applied problems of regional sustainable development policy", *Finansy Ukrainy*, vol. 11, pp. 123-124.
6. Sardak, S.E. and Dzhynzhoyan, V.V. (2010), *Naukovo-metodychni osnovy upravlinnia rozvytkom vyrobnytstva u natsional'nij ekonomitsi* [Scientific and methodological bases of the development of production management in the national economy], Innovatsiia, Dnipropetrovsk, Ukraine.
7. Puryhina, O.G. Sardaks, S.E. and Dzhynzhoyan, V.V. (2012), *Rehional'na ekonomika* [Regional Economics], DNU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"