

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15>
УДК 338

Заєць М. А.

кандидат економічних наук, доцент,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Мірошниченко О. В.

кандидат економічних наук,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Скальська А. Р.

студентка,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Zayets Mykola

PhD in Economics, Associate Professor,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher Education Institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

Miroshnychenko Oleksiy

PhD in Economics,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher Education Institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

Skalska Anastasiia

Student,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher Education Institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

WAYS OF IMPROVING THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Стаття розглядає важливість створення сучасної системи управління для підприємств, яка дозволить організації перейти на новий етап розвитку та врахувати необхідність модернізації організаційної структури управління з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Основні підходи до розуміння сучасного стану, закономірностей розвитку, проблем існування та функціонування системи управління підприємством були узагальнені. Особливу увагу приділено висвітленню практичного досвіду застосування управлінського аналізу діяльності підприємства в процесі поетапного розвитку систем управління підприємством. Були розглянуті ключові підходи до визначення таких економічних категорій, як ефективність та результативність системи управління, з урахуванням їх відмінностей та характеристик. Мета управління організацією була освітлена в контексті сучасного рівня розвитку ринкових відносин в Україні. Було відзначено, що важливим є оцінка ефективності системи управління за критеріями ефективності всіх підсистем підприємства: економічної, організаційної та соціальної. Були узагальнені основні проблеми, які виникають при забезпеченні ефективності управління на вітчизняних підприємствах в умовах сучасного господарювання. На основі виявлених проблем були запропоновані ключові методи оптимізації системи управління на вітчиз-

няних підприємствах в умовах нестабільної економіки та складних соціальних умов в країні. Розглянуто сутність та ключові принципи функціонування системи управління, з особливим наголосом на їх фундаментальну роль у діяльності всіх соціально-економічних об'єктів і підсистем підприємства. Описано основні системи управління, які допомагають підприємству виконувати свою місію на ринку, зберігаючи стабільні позиції та конкурентоспроможність. При розгляді визначальних напрямів оптимізації системи управління підприємством основний акцент робиться на конкурентоспроможності та компетентності комерційної діяльності, адаптивності організації до мінливих умов зовнішнього середовища та своєчасному прийнятті суб'єктом господарювання відповідних управлінських рішень. Виділено основні напрями для поліпшення системи управління підприємством, які орієнтовані на вдосконалення процесів планування, обліку та контролю економічної діяльності на ринку.

Ключові слова: менеджмент підприємства, мета менеджменту, підприємство, удосконалення менеджменту підприємства, система менеджменту, контроль.

The article considers the importance of creating a modern management system for enterprises, which will allow the organization to move to a new stage of development and take into account the need to modernize the organizational management structure taking into account changes in the external environment. The main approaches to understanding the current state, patterns of development, problems of the existence and functioning of the enterprise management system were summarized. Special attention is paid to highlighting the practical experience of applying managerial analysis of enterprise activity in the process of step-by-step development of enterprise management systems. Key approaches to defining such economic categories as efficiency and effectiveness of the management system were considered, taking into account their differences and characteristics. The purpose of managing the organization was clarified in the context of the current level of development of market relations in Ukraine. It was noted that it is important to assess the effectiveness of the management system according to the criteria of the effectiveness of all subsystems of the enterprise: economic, organizational and social. The main problems that arise when ensuring the effectiveness of management at domestic enterprises in the conditions of modern management were summarized. On the basis of the identified problems, key methods of optimizing the management system at domestic enterprises were proposed in the conditions of an unstable economy and difficult social conditions in the country. The essence and key principles of the functioning of the management system are considered, with special emphasis on their fundamental role in the activity of all socio-economic objects and subsystems of the enterprise. The main management systems that help the enterprise fulfill its mission in the market while maintaining a stable position and competitiveness are described. When considering the determining directions of optimization of the enterprise management system, the main emphasis is placed on the competitiveness and competence of commercial activity, the adaptability of the organization to the changing conditions of the external environment, and the timely adoption by the business entity of relevant management decisions. The main directions for improving the enterprise management system are identified, which are focused on improving the processes of planning, accounting and control of economic activity on the market.

Keywords: enterprise management, management goal, enterprise, improvement of enterprise management, management system, control.

Постановка проблеми. У контексті складних політичних та економічних змін в країні, рівень непередбачуваності зовнішнього середовища значно зростає; підприємства зіштовхуються з рядом складних проблем, які вимагають швидкого реагування та негайних рішень, що визначають ефективність управління суб'єктами господарювання. Сучасні перспективи та виклики, пов'язані з євроінтеграційними та глобалізаційними трансформаціями, підсилюють важливість ефективного менеджменту для підприємств. Низька ефективність застосування традиційних інструментів менеджменту, яку ми спостерігаємо сьогодні, не відповідає сучасним вимогам ринку і вимагає пошуку нових напрямків для вдосконалення управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці зосереджені на важливих аспектах розробки та використання систем управління, а також на їхній теоретичній та практичній ефективності Батракова Т. І. [1], Бебешко О. В. [2], Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. [3], Лизунова О. М., Пуханов О. О. [4], Лазарева Н. О. [5], Рульєв В. А., Гуткевич С. О. [6],

Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. [7], Хміль Ф. І. [8] та ін. Необхідність подальших досліджень характеристик формування ефективної системи управління підприємством впливає з потреби в постійному аналізі та оптимізації її маркетингової частини, враховуючи місію, основні цілі та завдання, організаційну структуру, системи інформаційного забезпечення, процес розробки та прийняття управлінських рішень, правильний вибір ключових показників ефективності, фінансову стабільність тощо.

Мета статті полягає у пошуку шляхів модернізації загальної системи управління підприємством, відновлення якісних характеристик системи управління за рахунок сучасних інновацій, що дозволяють реалізувати довгострокові стратегії та забезпечити конкурентоспроможність організації в ринку в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент має забезпечувати стабільну роботу організації, що призводить до отримання прибутку і гарантує її майбутнє завдяки формуванню різних резервних

фондів, які допомагають обмежувати та подолати ризики, пов'язані зі змінами на ринку. Це вимагає надання менеджерам достатнього простору для самостійності в підприємницькій діяльності, що дозволяє швидко реагувати та адаптуватися до змінюваних умов, а отже, досягати цілей управління підприємством.

Головна мета системи управління полягає у створенні конкурентоздатного бізнесу, забезпеченні прибутковості або дохідності діяльності організації на основі ефективного налаштування виробничого та управлінського процесів, розвитку матеріально-технічної та технологічної основи, оптимального використання робочої сили, власних та позичених коштів [1, с. 14].

Дохідність організації відображає ефективність її виробничо-торговельної діяльності, яка досягається шляхом зменшення витрат (на сировину, матеріали, енергію, зарплату, фінансування) та збільшення прибутку від виробничих результатів – випуску товарів та послуг. Неможливо досягнути управлінських цілей, якщо вони не визначені та не розкладені на завдання для керівництва [1, с. 17].

Завданням менеджменту є визначення конкретних цілей для різних структурних підрозділів, з урахуванням їх функціональних обов'язків. Головним завданням менеджменту є організація процесу виробництва товарів та послуг, враховуючи потреби споживачів, використовуючи доступні матеріальні та людські ресурси, а також забезпечення прибутковості діяльності організації та її стабільного положення на ринку. Це завдання є основою, з якої випливають усі інші види роботи, які повинні забезпечити:

- впровадження автоматизованих процесів та наймання високо кваліфікованих співробітників;
- мотивація працівників через створення комфортних умов праці та обумовлення достойної зарплати;
- безперервний контроль за діяльністю організації;
- неперервний пошук та освоєння нових ринків.

Завдання управління стають складнішими в міру збільшення виробничих компонентів. Суть завдання управління визначається стадією його виконання. В залежності від типів та послідовності дій в структурі управління, виділяють такі стадії виконання завдань управління, як стратегічне керування, оперативне керування та контроль.

Роботу будь-якої організації можна розглянути через трирівневу взаємодію, яка веде до виокремлення в системі управління трьох

пов'язаних підсистем (стратегічної, тактичної, оперативної). Це, в свою чергу, вимагає створення обслуговуючої, взаємопов'язаної інформаційної системи, підсистем аналізу (стратегічного, поточного, оперативного) та обліку (стратегічного, монетарного, управлінського). Підсистеми стратегічного обліку та аналізу формують систему контролінгу, яка є інформаційною підсистемою стратегічного управління організацією [2, с. 45].

Система управління визначається принципами, які є ключовими для соціально-економічних суб'єктів усіх сфер народного господарства. Дії об'єкта управління мають на меті досягнення конкретної цілі. Система управління має враховувати такі напрямки:

- взаємозв'язок між цілями та результатами, а також засобами для їхнього більш швидкого та ефективного досягнення;
- інтеграцію всіх процесів управління, які базуються на обліку та аналізі, плануванні, організаційних діях, регулюванні та контролі за виконанням;
- комбінацію оперативного, поточного та довготривалого планування за оптимальних умов і неперервності;
- обов'язковий нагляд за виконанням управлінських рішень як основного продукту управлінської діяльності;
- моральне та матеріальне заохочення виробничої активності та досягнень як всього колективу, так і окремого працівника;
- зацікавленість працівників у покращенні власної кваліфікації, постійному набутті сучасних навичок та новітніх технологій [3, с. 52].

Незважаючи на будь-які коливання у ринкових умовах, питання вдосконалення системи управління підприємством незмінно привертає увагу провідних вчених і спеціалістів. Враховуючи неперервні зміни зовнішніх факторів, що впливають на організацію, і їх непередбачуваність, система управління будь-якої компанії повинна постійно формувати відповідний «імунітет», який створює умови для розвитку конкурентоздатного бізнесу. Саме тому ця тема залишається актуальною і до сьогодні.

У динамічному зовнішньому середовищі, успіх підприємства залежить від керівників, які ефективно використовують методики оперативного, тактичного та стратегічного управління. В цьому контексті важливо встановити обґрунтовану, економічно виправдану та реалістичну стратегічну мету для підприємства. Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як ключовий фактор для досягнення стабільності на ринку, виходячи з його власного потенціалу. Це включає в себе:

- спроможність об’єктивно визначати очікування цільових споживачів;
- спроможність проводити виробництво, результати якого задовольняють вимоги покупців щодо якості та ціни продукту;
- спроможність ефективно реалізувати маркетингову стратегію;
- можливість зменшення витрат;
- спроможність формувати та підтримувати технологічну перевагу над конкурентами у галузі (це стосується виробництва, продажів, управління тощо) [4, с. 188].

Конкурентоспроможність підприємства на ринку визначається його спроможністю адаптуватися та вчасно приймати рішення в системі управління, виходячи з отриманої інформації [5, с. 107].

Сучасне управління організацією (підприємством) вимагає врахування складності виробничих, соціальних та економічних процесів. Менеджмент несе відповідальність за результати діяльності організації, а також за використання та обіг значних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Суть управління підприємством полягає в досягненні встановлених цілей шляхом організації взаємодії та взаємного впливу груп людей в процесі їх спільної виробничо-господарської діяльності. У найширшому розумінні, управління представляє собою цілеспрямований вплив суб’єкта управління на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку відповідно до зміни обставин [6, с. 87].

Управління можна уявити як єдність двох взаємопов’язаних підсистем: підсистеми, що здійснює управління, та підсистеми, над якою це управління здійснюється (тобто суб’єкта та об’єкта управління). Взаємодію цих підсистем подано на рис. 1.

Управлінські зв’язки в системі управління реалізуються через впровадження процесу управління. Процес управління представляє

собою активність суб’єкта управління, спрямовану на координацію спільної роботи персоналу організації з метою досягнення її цілей. Цей процес є єдністю трьох елементів: змісту, організації та технології його виконання [6, с. 101].

Процес управління включає в себе декілька ключових категорій: керуюча та керована системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво.

1) Керуюча та керована системи організації: Це структура, в якій одна система (керуюча) впливає на іншу систему (керовану) для досягнення загальної мети.

2) Функції менеджменту: Це ключові обов’язки менеджера, які включають [7]:

- Планування виступає як ключова функція менеджменту, що включає прогнозування, встановлення цілей, стратегій, політик та завдань для різних структур; це передбачає обміркований вибір рішень щодо роботи: як, ким і коли її виконувати.

- Функція організації в менеджменті спрямована на створення систем керування та керованих систем, а також встановлення зв’язків і відносин між ними, забезпечуючи порядок в технічній, економічній, соціально-психологічній та правовій діяльності кожного суб’єкта господарювання.

- Координація представляє собою процес, який спрямований на забезпечення збалансованого і гармонійного розвитку різних аспектів об’єкта за умови оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

- Контроль – це система нагляду і перевірки відповідності діяльності підприємства встановленим стандартам та іншим нормам, виявлення відхилень від прийнятих рішень і встановлення причин їх невиконання.

- Мотивація – це процес стимулювання працівників до високопродуктивної

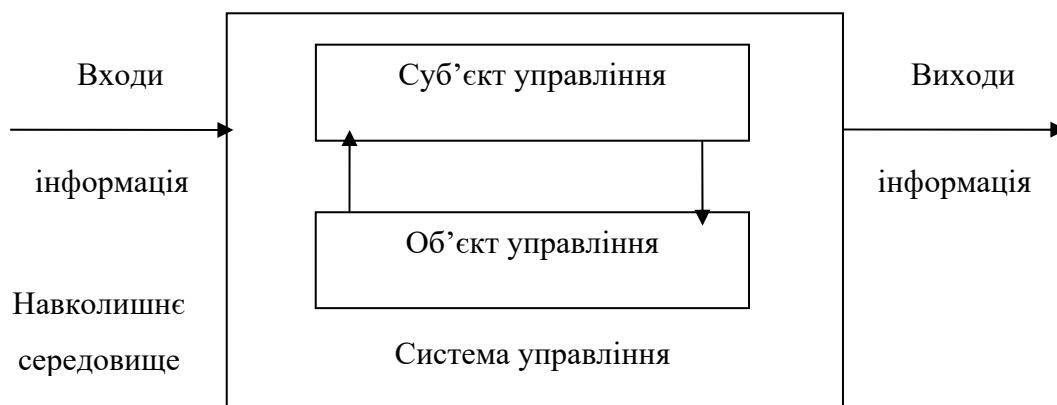


Рис. 1. Схема управлінських зв’язків у системі управління

Джерело: складено на основі [6, с. 95]

діяльності з метою задоволення їх потреб і досягнення цілей організації.

Ці функції допомагають менеджерам ефективно управляти ресурсами організації, координувати дії її членів і досягати поставлених цілей. Кожна з цих функцій важлива і відіграє ключову роль в успіху організації.

3) Методи менеджменту: Це способи, якими менеджери досягають своїх цілей, такі як стратегічне планування, аналіз SWOT, управління проектами тощо.

4) Управлінські рішення: Це процес, в якому менеджери вирішують, які дії слід вжити для досягнення своїх цілей.

5) Комунікації: Це процес обміну інформацією та ідеями між людьми. Важливою частиною менеджменту є ефективне спілкування з командою.

6) Керівництво: Це здатність впливати на інших для досягнення цілей організації. Керівництво включає в себе навички, такі як мотивація, встановлення відносин та вирішення конфліктів [7].

Ці категорії взаємопов'язані і разом вони формують комплексний процес менеджменту. Кожна організація може мати свій унікальний підхід до кожної з цих категорій в залежності від її специфічних цілей та контексту.

На рис. 2 наведено графічну модель процесу управління підприємством, в якій логічно взаємопов'язані перераховані категорії менеджменту.

Таким чином, суть процесу управління полягає в цілеспрямованому впливі на стан компонентів, що формують систему «організація». Це є складним процесом, який складається з частинних – технічних, економічних, соціальних, організаційних та інших, які виконують менеджери різних рівнів у просторі та часі щодо специфічних об'єктів управління [7].

Все це в кінцевому рахунку формує майбутнє організації, а саме її резистентність, конкурентну здатність, характеристики розвитку та користь для суспільства. Сучасні організації, які орієнтовані на довгострокову перспективу, вимагають забезпечення своєї стратегічної резистентності та конкурентоспроможності, що виявляється у здатності генерувати інноваційні продукти, послуги та процеси як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах [8, с. 50].

Сучасне виробництво представляє собою складну інтегровану систему, що містить численні різноманітні структурні елементи. Кожна ланка, що присутня на підприємстві, представлена у вигляді певної комбінації підрозділів. Кожне підприємство є ключовою ланкою національної економіки, де проходить процес виробництва матеріальних благ, формуються економічні відносини, переплітаються індивідуальні, загальнолюдські та групові інтереси.

Для ефективного функціонування складної структури потрібно розробити оптимальну

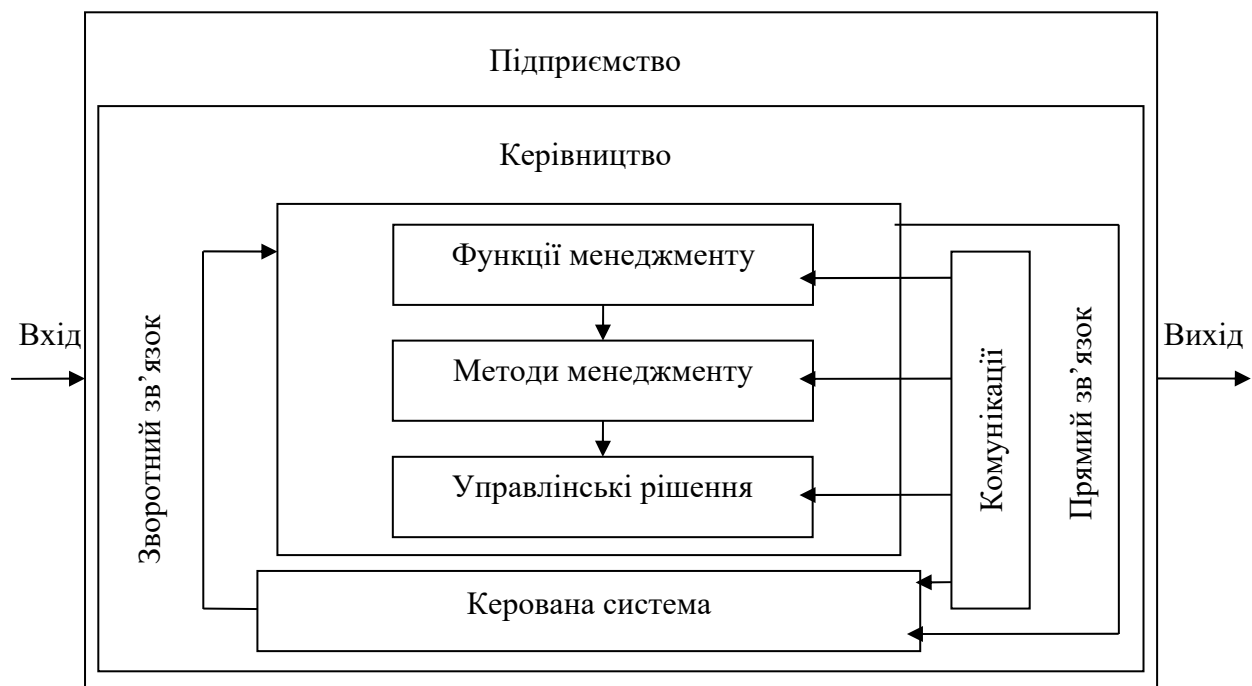


Рис. 2. Модель процесу менеджменту

Джерело: складено на основі [8, с. 63]

та економічно вигідну систему управління. Головні напрямки оптимізації системи управління підприємством повинні гарантувати:

– пристосування структури управління організації до змінних зовнішніх умов економічної діяльності;

– покращення управління організацією та економічної діяльності через вдосконалення системи планування, обліку та моніторингу ключових показників діяльності підприємства;

– вдосконалення економічного управління виробничими ресурсами та запасами для їх оптимізації;

– збільшення ефективності управління інноваційними процесами, зокрема, найважливіше, покращення якості продукції, яку випускає підприємство [8, с. 71].

При вдосконаленні структури управління компанією, перш за все, важливо встановити оптимальну кількість та структуру керівництва, а також кількісний та якісний склад працівників виробничих відділів, виходячи з встановлених норм і реальних потреб компанії. Все це має бути зроблено з урахуванням передового досвіду [8, с. 78].

Для того, щоб підприємство постійно розвивалося, збільшувало свою прибутковість та конкурентоспроможність, необхідно шукати способи вдосконалення процесу управління підприємством. Ось декілька шляхів до вдосконалення системи менеджменту підприємства:

– розробка комплексного плану удосконалення системи управління підприємством та всіх його складових, щоб забезпечити ефективність організаційних і технічних рішень, процесів прийняття рішень та покращення інформаційних потоків;

– впровадження автоматизованого управління виробничим процесом підприємства;

– удосконалення організаційних структур управління підприємством за допомогою сучасних форм (наприклад, програмно-цільові адаптивні та інші);

– поліпшення інформаційної системи менеджменту з метою покращення якості інформації та можливостей її швидкого використання;

– використання комп'ютерної техніки та засобів автоматизації для покращення якості виробництва, технічного та економічного рівня;

– співпраця з іноземними партнерами в межах країни для покращення якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;

– використання світового досвіду [8, с. 86].

Висновки. Можна стверджувати, що підвищення ефективності систем управління підприємством є важливим і складним завданням, яке вимагає негайного вирішення. Це завдання потребує комплексного та системного підходу, враховуючи взаємозв'язок і взаємозалежність різних складових процесу управління. Такий підхід дозволить бізнес-суб'єктам максимізувати ефективність управлінських рішень та дій, спрямованих на підвищення продуктивності на ринку. Враховуючи різноманітність впливів зазначених напрямків оптимізації системи управління підприємством, їх комплексна взаємодія та реалізація допоможуть досягти високих результатів та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку в умовах сучасного складного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
2. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 24(1246). С. 44–47.
3. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
4. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.
5. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.
6. Рудь В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
7. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.

References:

1. Batrakova T. I. (2015) Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva – zaporuka yoho uspishnoho funktsionuvannia [Management of the efficiency of the enterprise is the key to its successful functioning]. *Economic analysis*. Vol. 19. No. 2, pp. 13–19.
2. Bebesko O. V. (2017) Udoskonalennia systemy upravlinnia na pidpriemstvi [Improvement of the management system at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*. Kharkiv: NTU „KhPY”. No. 24(1246), pp. 44–47.
3. Levchuk T. M., Kryvoviaziuk I. V. (2017) Problemy zabezpechennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta yikh vyrishennia v suchasnykh kontseptsiiakh hospodariuvannia [Problems of ensuring the efficiency of enterprise activity and their solution in modern management concepts]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. Vol. 23. Part 2, pp. 50–53.
4. Lyzunova O. M., Pukhanov O. O. (2017) Zabezpechennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Ensuring the efficiency of the enterprise]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. Vol. 12. Part 1, pp. 187–190.
5. Lazareva N. O. (2015) Pro rozuminnia upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [On understanding the management of the efficiency of the enterprise]. *Economic Herald of Donbass*. Vol. 2(40), pp. 105–109.
6. Ruliev V. A., Hutkevych S. O. (2019) *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
7. Seleznova H. O., Ippolitova I. Ya. (2020) Efektyvnist systemy upravlinnia pidpriemstvom [Effectiveness of the enterprise management system]. *Market infrastructure*. No. 38. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>
8. Khmil F. I. (2017) *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Kyiv: Akademvydav. (in Ukrainian)