

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) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 2, 2019 | 28.02.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.46](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.46)

УДК.005.93(045)

*О. М. Лозовський,  
к. е. н., доцент, кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницький торговельно – економічний інститут  
Київського національного торговельно – економічного університету, м. Вінниця  
К. Ю. Гусак,  
студентка, Вінницький торговельно – економічний інститут  
Київського національного торговельно – економічного університету, м. Вінниця*

## **ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

*О. М. Lozovsky  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Management and Administration Vinnitsa Trade and Economic Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics, Vinnytsia  
K. Yu. Gusak  
Student, Vinnytsia Trade and Economics Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics*

### **WAYS OF OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE**

*У статті розглянуто проблему формування сучасної системи менеджменту підприємства, яка б надавала можливість виходу організації на новий рівень розвитку, та передбачала б модернізацію організаційної структури управління з урахуванням змін оточуючого середовища. Узагальнені основні підходи щодо сучасного стану, закономірностей розвитку, проблем існування та функціонування системи менеджменту підприємства. Особливу увагу приділено висвітленню практичного досвіду застосування управлінського аналізу діяльності підприємств в процесі поетапної розробки систем менеджменту підприємством. Розглядаються основні підходи до визначення економічних категорій “ефективність системи менеджменту” та “результативність роботи системи менеджменту”, на основі їхнього розмежування та характеристики. Висвітлюється мета менеджменту організації, в контексті сучасного рівня розвитку ринкових відносин в Україні. Наголошується на важливості оцінювання продуктивності системи менеджменту з врахуванням критеріїв ефективності роботи всіх підсистем підприємства: економічної, організаційної та соціальної. В ході проведеного дослідження узагальнюються основні проблеми забезпечення ефективності менеджменту на вітчизняних підприємствах з урахуванням сучасних умов господарювання. У відповідності до виявлених проблем запропоновані основні методи оптимізації системи менеджменту вітчизняних підприємств за умов нестабільної економіки та складної соціальної ситуації в країні. Розглянуто сутність системи менеджменту та визначальні принципи її функціонування, основний наголос при цьому робиться на їх фундаментальній складовій в діяльності всіх без винятку соціально – економічних об’єктів і підсистем підприємства. Охарактеризовано основні системи*

менеджменту які дозволяють підприємству реалізовувати власну місію на ринку, утримувати визначенні позиції та певний рівень конкурентоспроможності. При розгляді визначальних напрямків оптимізації системи менеджменту підприємства, основний акцент робиться на конкурентоспроможності та компетентності комерційної діяльності, адаптованості організації до мінливих умов зовнішнього оточення та своєчасного ухвалення відповідних управлінських рішень, господарюючим суб'єктом. За результатом досліджень окресленні головні напрямки оптимізації системи менеджменту підприємства, спрямовані на покращення планування, обліку і контролю господарської діяльності на ринку.

*The article deals with the problem of the formation of a modern system of enterprise management, which would enable the organization to reach a new level of development, and would involve modernizing the organizational structure of management taking into account changes in the environment. Generalized approaches to the current state, patterns of development, problems of existence and functioning of the enterprise management system. Particular attention is paid to highlighting the practical experience of applying managerial analysis of enterprises in the process of phased development of enterprise management systems. The main approaches to determining the economic categories "effectiveness of the management system" and "performance of the management system" are considered, based on their differentiation and characteristics. The aim of the organization's management is highlighted in the context of the current level of development of the level of market relations in Ukraine. emphasizes the importance of evaluating the performance of the management system taking into account the criteria for the efficiency of all subsystems of the enterprise: economic, organizational and social. In the course of the research, the main problems of ensuring the efficiency of management at domestic enterprises are summarized, taking into account modern economic conditions. In accordance with the identified problems, the main methods of optimizing the management system of domestic enterprises in the conditions of an unstable economy and complex social problems in the country are proposed. The essence of the management system and the defining principles of its functioning are considered, the main emphasis is made on their fundamental component in the activities of all socio - economic objects and subsystems of the enterprise, without exception. The main management systems are described which allow the company to realize its own mission in the market, to maintain a position definition and a certain level of competitiveness. In considering the main areas of optimization of the enterprise management system, the main emphasis is placed on the competitiveness and competence of the business, the adaptability of the organization to the changing environment of the environment and the timely adoption of appropriate management decisions, the business entity. As a result of the research, the main directions of optimization of the management system of the enterprise are outlined, aimed at improving the planning, accounting and control of economic activity in the market.*

**Ключові слова:** менеджмент підприємства; мета менеджменту; підприємство; модернізація менеджменту підприємства; система менеджменту; оперативний менеджмент; контроль; стратегічний менеджмент; економіка.

**Keywords:** enterprise management; goal management; enterprise; modernization of enterprise management; management system; operational management; control; strategic management; economics.

**Постановка проблеми:** В умовах складних політичних та економічних перетворень в країні значно зростає рівень непередбачуваності зовнішнього середовища, перед підприємствами постає ряд складних проблем, що вимагають швидкої реакції та негайного вирішення, які напряду визначають ефективність менеджменту господарюючих суб'єктів. Сучасні перспективи та виклики євроінтеграційних та глобалізаційних перетворень підвищують значення ефективного менеджменту для підприємств. Низька ефективність застосування традиційних інструментів менеджменту, що спостерігається сьогодні, не відповідає сучасним ринковим вимогам та потребує пошуку нових напрямків удосконалення менеджменту підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Актуальним питанням створення та застосування систем менеджменту, їх теоретичної і практичної ефективності присвячені наукові праці К. Арджириса, С. П. Бараненко, В. Н. Буркова, Т. Бернса, В. А. Ірікова, А. Я. Кібанова, П. М. Сенге, Г. М. Сталкера, В. В. Шеметова та ін. Доцільність подальшого дослідження особливостей формування ефективної системи менеджменту підприємства обумовлена необхідністю постійного аналізу та оптимізації її маркетингової складової з урахуванням місії, основних цілей та завдань (оперативних, тактичних і стратегічних), організаційної структури, системи інформаційного забезпечення, порядку процедури розробки і прийняття управлінських рішень, правильного вибору ключових показників ефективності, фінансової стабільності, тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми:** Незважаючи на будь-які зміни ринкового середовища проблема оптимізації системи менеджменту підприємства була і залишиться в полі зору відомих науковців і практиків. Враховуючи постійні зміни чинників зовнішнього по відношенню до фірми середовища їх непередбачуваний характер, система менеджменту будь-якого підприємства повинна постійно генерувати відповідний “ імунітет ” за рахунок якого, саме і створюються можливості формування конкурентоздатного бізнесу. Саме тому дана проблематика не втрачає своєї актуальності і сьогодні.

**Постановка завдання.** Основним завданням дослідження є пошук шляхів модернізації загальної системи менеджменту підприємства, відновлення якісних характеристик системи управління за рахунок сучасних інновацій, які дозволять реалізовувати довгострокові стратегії і забезпечувати конкурентоспроможність організації на ринку в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Менеджмент повинен забезпечувати успішне функціонування організації, результатом діяльності якої є прибуток, а також певні гарантії для її майбутнього, оскільки нагромадження прибутку у вигляді різноманітних резервних фондів дає змогу обмежувати й долати ризики, зумовлені змінами ринкової ситуації. Це передбачає необхідність надання менеджерам достатньої свободи й самостійності у господарській діяльності, без чого неможливо оперативно реагувати й адаптуватися до змінних умов, тобто досягати мети менеджменту підприємства.

Головною метою системи менеджменту є формування конкурентного бізнесу, забезпечення прибутковості чи доходності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних та залучених коштів.

Прибутковість організації свідчить про ефективність її виробничо-збутової діяльності, яка досягається внаслідок мінімізації витрат (на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, фінансування) і максимізації доходів від результатів виробництва - випуску продукції та надання послуг. Досягнути мети менеджменту неможливо, якщо її не конкретизувати й не деталізувати у формі завдань для працівників управління. Завдання менеджменту повинно полягати у конкретизації, змісту мети менеджменту для окремих структурних підрозділів, відповідно до їх функціонального призначення.

Найважливішим завданням менеджменту повинна виступати організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних та людських ресурсів і забезпечення рентабельної діяльності організації, її стабільного становища на ринку.

Дане завдання є базуючим, з якого витікають всі інші види робіт, які повинні забезпечувати:

- автоматизацію виробництва й залучення висококваліфікованих працівників;
- стимулювання працівників шляхом створення належних умов праці й встановлення відповідної заробітної плати;
- постійний контроль ефективності діяльності організації;
- постійний пошук і освоєння нових ринків.

Завдання менеджменту стають більш складними паралельно з зростанням елементів виробництва. Зміст завдань менеджменту залежить від стадії його здійснення. Залежно від видів і послідовності діяльності у структурі менеджменту виокремлюють такі стадії завдань менеджменту, як стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент та контроль.

Діяльність будь-якого підприємства можна розглядати через призму тривірневої взаємодії, яка зумовлює виокремлення в системі управління трьох взаємопов'язаних підсистем (стратегічної, тактичної, операційної), що, в свою чергу, потребує формування обслуговуючих, взаємопов'язаних між собою, інформаційних підсистем — аналізу (стратегічного, поточного, операційного) й обліку (стратегічного, фінансового, управлінського). Підсистеми стратегічного обліку й аналізу проєктують систему контролінгу, що є інформаційною підсистемою стратегічного менеджменту підприємства [1, с. 80].

Зміст системи менеджменту характеризується принципами, які є визначальними для соціально-економічних суб'єктів будь-яких галузей народного господарства. При цьому дії об'єкта управління спрямовуються на досягнення певної мети. Сама система управління повинна враховувати наступні напрямки :

- єдність цілей і результатів, а також коштів для швидшого і ефективнішого їх досягнення;
- комплексність усіх процесів управління, на основі обліку і аналізу, планування, організаційних заходів, регулювання і контролю за виконанням;
- об'єднання оперативного, поточного та перспективного планування за оптимальних умов і безперервності;
- обов'язковий контроль за реалізацією управлінських рішень, як основного продукту управлінської праці;

- моральне і матеріальне стимулювання виробничої активності і досягнень, як для всього трудового колективу, так і окремо взятого працівника;
- зацікавленість співробітників у підвищенні власної кваліфікації, в постійному оволодінні сучасними вміннями та навичками новітніх технологій.

В постійно мінливому зовнішньому оточенні успішною буде діяльність того підприємства, менеджери якого вміло застосовують прийоми та методи операційного, тактичного та стратегічного менеджменту. При цьому важливим є вибір обґрунтованої, економічно доцільної та реальної стратегічної мети діяльності підприємства.

В свою чергу конкурентоспроможність підприємства необхідно трактувати, як головну передумову для досягнення ринкової стійкості підприємства на основі власного потенціалу, що включає:

- здатність об'єктивно оцінювати очікування цільових груп споживачів;
- спроможність здійснювати виробництво, результати якого відповідають вимогам покупців щодо якості та ціни товару;
- здатність ефективно проводити маркетингову політику;
- можливість зниження витрат;
- здатність до створення та утримання технологічної переваги над галузевими конкурентами (стосується виробництва, збуту, управління і т.д.) [3].

Можливість підприємства бути конкурентоспроможним на ринку визначає його спроможність адаптуватися та своєчасно ухвалювати рішення в системі менеджменту на основі отриманої інформації. [4, с.173].

Управління сучасною організацією (підприємством) вирізняється складністю виробничих, соціальних та економічних процесів, відповідальністю менеджменту за результати діяльності організації, використанням та обігом значних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Усе це в підсумку визначає майбутнє організації – тобто її стійкість, конкурентоспроможність, особливості розвитку та корисність для суспільства. Орієнтація сучасних організацій на довгострокову перспективу потребує забезпечення їх стратегічної стійкості й конкурентоспроможності, що проявляється в здатності створювати інноваційні продукти, послуги та процеси як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Сучасне виробництво це складна інтегрована система, яка містить в собі різні чисельні структурні ланки. Будь яка ланка, яка існує на підприємстві виступає у вигляді тієї чи іншої комбінації підрозділів. Будь яке підприємство є основною, первинною ланкою народного господарства, де відбувається процес виробництва матеріальних благ, формуються економічні відносини, переплітаються особисті, загальнолюдські та групові інтереси. Для кращого функціонування складної структури потрібно розробляти оптимальну та економічну систему управління.

Основні напрями оптимізації системи менеджменту підприємства повинні забезпечувати:

- адаптацію організаційної структури управління до мінливих зовнішніх умов господарювання;
- покращення організації менеджменту і бізнесу через удосконалення системи планування обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- оптимізацію економічного управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами, а саме головне покращення якості продукції, яка виготовляється підприємством.

В процесі удосконалення організаційної структури управління підприємством насамперед потрібно визначити оптимальну чисельність та структуру управлінського персоналу, кількісний та якісний склад працівників виробничих підрозділів на основі встановлених нормативів та реальних потреб підприємства, з урахуванням передового досвіду та умов господарювання.

**Висновки.** Підвищення ефективності системи менеджменту підприємств є досить складною і вкрай важливою проблемою, яка знаходиться на порядку денному сьогодні. Вирішувати її необхідно комплексно та системно, розглядаючи складові управлінського процесу в їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Даний підхід на практиці дозволить господарюючим суб'єктам максимізувати ефект від реалізації управлінських рішень та дій спрямованих на підвищення продуктивності господарської діяльності на ринку. Враховуючи різноманітність впливів вищезазначених напрямків оптимізації системи управління підприємством, їх комплексна взаємодія та реалізація дозволить забезпечити високий результат, сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності організації на ринку з урахуванням сучасних досить складних умов господарювання.

### Література.

1. Злобін Е. Ф., Міхальов А. А., Воропаєв А. І. Агрофірми в АПК. —Орел, 2015.
2. Пушкар М. С. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: моногр. / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. — Тернопіль : Карт-бланш, 2010. — 370 с.
3. Загайтов І. Б. Економіка АПК: Підручник. — Воронеж: Видавництво ім. Е. А. Болховітінова, 2016.
4. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 672 с.
5. Основи менеджменту навч. посіб./ Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. – К.: Професіонал, 2007. – 496 с.

6. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент : підруч. / М. Мартиненко, І. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.

**References.**

1. Zlobin, E.F. Mikhalov, A.A. and Voropayev, A.I.( 2015), *Ahrofirmy v APK* [Agribusiness in the agroindustrial complex], Orel, Russia.
2. Pushkar, M.S. and Pushkar, R.M. (2010), *Kontrolinh — informatsijna pidsystema stratehichnoho menedzhmentu* [Controlling - information subsystem of strategic management], *Carte Blanche*, Ternopil, Ukraine.
3. Zagaytov, I.B. and Bolhovitinova, E.A. (2016), *Ekonomika APK* [Economy of the agroindustrial complex], Vydavnytstvo im. E. A. Bolkhovitinova, Voronezh, Russia.
4. Fathutdinov, R.A. (2001), *Orhanyzatsyia proyzvodstva* [Organization of production], INFRA-M, Moscow, Russia.
5. Babets, Ye.K. Maksymchuk, A.G. and Stasyuk, V.P. (2007), *Osnovy menedzhmentu* [*Fundamentals of Management*], Professional, Kyiv, Ukraine.
6. Martynenko, M. and Ignatieva, I. (2006), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Karavela, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2019 р.*