

УДК 65.01

JEL Classification: M10

DOI: 10.15587/2706-5448.2020.207087

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Святненко В. Ю.

Об'єктом даного дослідження є система управління підприємства з її підсистемами. В ході проведення дослідження були використані методи логічного узагальнення та аналізу при вивченні літературних джерел за темою дослідження. А також методи порівняльного аналізу – при дослідженні складових системи управління підприємства та групування – при виборі однорідних груп на основі поділу системи управління на підсистеми та при об'єднанні досліджуваних підсистем у частковій сукупності за суттєвими для них ознаками. Також були використані табличні засоби при відображенні різних підходів до розгляду варіантів структурних елементів системи управління підприємства.

В роботі розглянуто варіанти тлумачення сутності поняття «система управління підприємства» та підходи різних авторів до визначення складових цієї системи. Було здійснено вибірку інформації щодо переліку складових системи управління підприємства із загальнодоступних наукових та електронних джерел. В результаті зазначення основних факторів, умов та ризиків, в яких функціонують підприємства, рекомендовано включити до системи управління підприємства такі взаємопов'язані між собою підсистеми: планування; інформаційну; операційну; маркетингову; логістичну; комерційну; фінансову; соціальну; інноваційну, інвестиційну; ризик-менеджменту; контролінгу. Також зазначено, що запропонований перелік підсистем забезпечить конкурентоспроможність підприємства у складнопрогнозованому та постійно змінюваному економічному середовищі. Крім того, рекомендовано враховувати зміну ролі та ваги кожної підсистеми в загальній системі управління підприємства залежно від зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, стратегічних цілей підприємства, рівня використання сучасних технологій, різноманітних ризиків тощо. Особлива увага приділена підсистемі ризик-менеджменту, зокрема: здійснено опис ризиків за трьома рівнями управління, зазначено основні завдання ризик-менеджменту та напрями роботи з управління ризиками. Створення та використання даної підсистеми дозволить підвищити ефективність системи управління підприємства та сприятиме більш раціональному використанню власних ресурсів, якісному контролю витрат, мінімізації ризиків, пов'язаних із прийняттям управлінських рішень.

Ключові слова: система управління підприємства, удосконалення системи управління, підсистеми управління, підсистема ризик-менеджменту.

1. Вступ

Сучасні умови, в яких функціонують підприємства, складно прогнозовані та дуже мінливі. Останнє десятиліття демонструє нестабільність економічної

ситуації в країні, посилення невизначеності зовнішнього середовища, існування різноманітних причин ризиків у діяльності підприємств різних галузей та форм власності. Більш того, поява нових факторів (наприклад, карантинні обмеження, запроваджені в сотнях країн, призвели до зниження ділової активності значної частини підприємств) впливає на ефективність їхньої діяльності, в тому числі, управлінської. Тому кожному підприємству необхідно вивчати та удосконалювати свою систему управління, що, в свою чергу, є основою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сучасні підприємства прагнуть бути конкурентоспроможними, привабливими для інвесторів, прибутковими, здатними завоювати нові ринки. Такими можуть бути ті підприємства, які використовують новітні технології, мають ефективну систему менеджменту та високий інноваційний потенціал.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства потрібно постійно оцінювати та поліпшувати фактори, від яких вона залежить. Одним із таких факторів є менеджмент, який певним чином визначає як економічні результати діяльності підприємства, так і результати, в яких зацікавлений персонал, органи державної влади та населення країни. Саме тому вже тривалий період часу застосовуються різні підходи для оцінки стану менеджменту та можливостей його поліпшення [1].

Недостатньо тільки хорошої організаційної структури для ефективної діяльності підприємства. Ще необхідна продумана система управління, яка могла б служити надійною основою для управління підприємством і підтримки удосконалень. Для забезпечення ефективності створення системи управління необхідно враховувати фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Ці фактори включають в себе організаційні характеристики підприємства, внутрішні та зовнішні відносини, конкуренцію, стратегічні проблеми та ефективність бізнесу [2].

Якщо підприємство не оновлюється та не бере участі в підприємницькій діяльності, воно довго не протримається. У сферу уваги та відповідальності менеджменту входить все, що якимось чином впливає на продуктивність підприємства та результативність його діяльності [3].

За сучасних умов господарювання величезна увага в організаціях приділяється проблемам ефективності, результативності та якості менеджменту. Від того, наскільки ефективний менеджмент на підприємстві, залежить ефективність діяльності в цілому, можливості та динаміка розвитку підприємства, а також його інвестиційна привабливість [4].

Якість всієї системи управління залежить від якості структурних елементів системи управління. А її якість визначає положення підприємства на ринку. Підтримка певного рівня конкурентоспроможності або її підвищення вимагає впровадження в системі управління ряду процедур, спрямованих на поліпшення її характеристик. Розробка цих процедур і забезпечення їх реалізації є завданнями вищого керівництва. Впровадження цих процедур передбачає внесення змін в окремі або всі структурні елементи системи управління [5].

Сьогодні необхідні такі рішення, які дозволять об'єднати людей, інформацію та бізнес-процеси для ефективного управління всіма сферами

діяльності підприємства. Головною особливістю управління підприємством за сучасних умов є те, що ефективна система управління – це, перш за все, система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого задоволення потреб потенційних споживачів. Отримання прибутку має розглядатися виключно як результат ефективного функціонування такої управлінської системи [6].

В сучасних ринкових умовах підприємства знаходяться в стані постійної конкуренції, тому для отримання максимального прибутку виникає необхідність постійно удосконалювати систему управління підприємством. Робота з удосконалення управління ведеться поетапно [7]:

1) ставиться завдання знайти «вузькі місця» в управлінні, які знижують його ефективність;

2) виявляються конкретні пропозиції керівників, фахівців, консультантів і рядових працівників, які можуть бути покладені в основу плану заходів щодо вдосконалення системи управління;

3) забезпечується реалізація плану (управління впровадженням розроблених заходів залежить від конкретних умов і можливостей підприємства).

В нестабільних умовах сьогодення, що супроводжуються економічною кризою та зниженням купівельної спроможності покупців на споживчому ринку, важливим аспектом успішності підприємств виступає необхідність вдосконалення системи менеджменту та забезпечення її ефективності [8].

Системи управління складаються з ряду взаємопов'язаних елементів, які сприяють постійному вдосконаленню певних напрямів або окремих аспектів діяльності підприємства (безпеки, якості тощо). Всі ці елементи служать для досягнення всеохоплюючої мети системи: постійного вдосконалення політики, бачення чи ціннісних очікувань. Елементи системи управління можна представити як частину стратегічного циклу безперервного вдосконалення або у вигляді процесу: визначення – вимірювання – аналіз – поліпшення – контроль, основними елементами якого є управління, розширення прав і можливостей працівників та їх залучення, управління ризиками. Ці основні елементи системи повинні бути надійними та працювати узгоджено один з одним, щоб бути ефективними. Кожен з цих трьох елементів залежить від інших і впливає на остаточний успіх [9].

Актуальність досліджуваного питання обумовлена не лише вище зазначеним, але й уповільненням темпів розвитку економіки, падінням економічної динаміки у сотнях країн. Наприклад, у країнах Єврозони в березні 2020 року індекс ділової активності впав до 29,7 пункту з 51,6 пункту місяцем раніше, про це свідчить статистика дослідницької компанії Markit Economics. У Сполучених Штатах цей показник на початок квітня становив 48,5 пунктів, що відповідає найнижчому рівню цього показника за останнє десятиліття. Економіка України, як приклад країни, що розвивається, зараз перебуває в «летаргічному сні». Міжнародний валютний фонд (МВФ) прогнозує спад ВВП на рівні 7,7% і ріст в наступному році на 3,6%. Натомість Міністерство економіки України прогнозує показники на рівні, відповідно, 4,2% та 2,4%. Крім того, і фінансові прогнози від провідних світових аналітичних компаній

на 2020–2021 роки є невтішними [10]. Тому *об'єктом даного дослідження* обрано систему управління підприємства з її підсистемами. Від ефективного її функціонування значною мірою залежать результати діяльності підприємства та перспективи його успішного розвитку. А *мета дослідження* полягає в уточненні складових підсистем у загальній системі управління підприємства з урахуванням сучасних вимог, ризиків, необхідності адаптації до змінних умов ринку. Це допоможе менеджерам забезпечити:

- формування та функціонування такої керованої системи, яка відповідає вимогам зовнішнього середовища підприємства;
- концентрувати увагу на вирішенні виявлених проблем та більш раціонально використовувати наявні ресурси підприємства;
- контролювати витрати як на рівні підсистем, так і на рівні системи управління;
- мінімізувати ризики, пов'язані з прийняттям управлінських рішень.

2. Методика проведення досліджень

Для досягнення мети застосовувалися наступні методи дослідження:

- логічного узагальнення та аналізу – при вивченні літературних джерел за темою дослідження;
- порівняльного аналізу – при дослідженні складових системи управління підприємства;
- групування – при виборі однорідних груп на основі поділу системи управління на підсистеми та при об'єднанні досліджуваних підсистем у часткові сукупності за суттєвими для них ознаками;
- табличні засоби – при відображенні різних підходів до розкриття складових компонентів системи управління підприємства.

3. Результати досліджень та обговорення

Існує значна кількість підходів до тлумачення сутності поняття «система управління підприємства», проте серед різних поглядів науковців щодо визначення цього поняття можна виділити два основні:

- 1) як система, що складається із двох специфічних підсистем: суб'єкту та об'єкту управління;
- 2) як сукупність ланок (служб) підприємства, які забезпечують його функціонування [8].

Прикладом другого підходу є такий варіант визначення системи управління підприємства – це сукупність усіх служб підприємства, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування підприємства [11].

Система управління підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які можна оцінювати конкретними показниками, а також визначати їх вплив на загальну ефективність всієї системи. Це дає змогу оцінювати комплексно систему менеджменту підприємства та будувати її гнучко й ефективно [4]. Проте, слід враховувати, що структура системи

управління підприємства та вага кожної з її підсистем будуть змінюватися залежно від:

- зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- стратегічних цілей;
- рівня використання сучасних технологій, в тому числі, в управлінській діяльності;
- результатів фінансово-економічної діяльності;
- різноманітних ризиків, які завжди супроводжують будь-яку економічну діяльність та інших факторів.

Розглянувши та порівнявши точки зору групи науковців щодо розкриття питання структурних елементів системи управління підприємства (табл. 1), можна зробити такі висновки:

– підходи науковців до виокремлення підсистем в межах системи управління підприємства суттєво відрізняються, що свідчить про відсутність єдиного бачення щодо формування структури системи управління та її удосконалення;

– зміна факторів (зовнішніх і внутрішніх) та умов функціонування підприємства передбачає об'єктивну необхідність удосконалення системи управління на основі зміни її структури чи посилення ролі окремих підсистем (серед використовуваних на підприємстві) протягом конкретного періоду. Наприклад, важливо включити в систему управління підприємства підсистему ризик-менеджменту.

Таблиця 1

Варіанти структурних елементів системи управління підприємства*

Джерело	Підсистеми
[7]	Управлінська, фінансова, операційна, маркетингова, інформаційна, логістична, інноваційна, інвестиційна
[8]	Виробнича, фінансово-економічна, соціальна, маркетингова, інноваційна
[12]	Цільова, забезпечувальна, функціональна, керуюча, керована, науково-методична, зовнішнє середовище системи управління
[13]	Технічна, технологічна, організаційна, економічна, соціальна
[14]	Інформаційно-комунікативних технологій, стратегічного планування та розвитку, маркетингова, функціональна, мотиваційна, контролінгова

Примітка: * – складено автором на основі джерел [7, 8, 12–14]

У розвинутих країнах менеджмент ризиків господарювання вже давно став невід'ємною складовою системи управління підприємством. Це обумовлено тим, що ґрунтовний аналіз, проведення ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеню ризику є необхідними при: прийнятті стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень; прогнозуванні кон'юнктури ринку,

маркетингових дослідженнях тощо. Більшість великих компаній мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами (менеджером з маркетингу, менеджером з персоналу, менеджером зі збуту та ін.) [15].

В теорії та практиці управління ризику класифікуються за різними ознаками: за сферою виникнення (зовнішні та внутрішні), за тривалістю впливу (постійні та тимчасові), за можливістю усунення (систематичні (ринкові) та несистематичні (специфічні)), за можливістю передбачення (прогнозовані та непередбачені) та ще багато інших ознак.

Також ризики можуть бути класифіковані за рівнем управління [16]:

1) перший рівень структурування передбачає диференціювання ризиків на три групи:

а) ризики I групи – ризики, управлінням яких займається вище керівництво підприємства (включають фінансові, екологічні, соціально-політичні та галузеві групи ризиків);

б) ризики II групи – підструктурні ризики, пов'язані з діяльністю керівників відповідних напрямків (включають маркетингові, комерційні та адміністративні);

в) ризики III групи – персональні ризики, пов'язані з діяльністю кожного члена організації (включають ризики кваліфікаційні, лояльності, кадрові та безпеки праці);

2) другий рівень структурування передбачає поділ на групи ризиків, управління якими може бути охарактеризоване сукупністю індивідуального набору певних методів, структурою управлінських організаційних одиниць і впливом на діяльність підприємства у сфері постачання програмного забезпечення. Можливе часткове перетинання областей дії ризикових груп на різних рівнях, пов'язане з різними цілями та часовим інтервалом управління ризиком.

В умовах сьогодення важливим для ефективної діяльності підприємства є використання системи управління, яка включала б підсистему ризик-менеджменту. На користь такого рішення свідчать і результати опитування, проведеного американською консалтинговою фірмою Protinity та NC State ERM Initiative (Університету штату Північна Кароліна у Ралі). У рамках опитування, респондентам було запропоновано оцінити 30 макроекономічних, стратегічних і операційних ризиків. В опитуванні взяли участь понад тисячу керівників і директорів вищої ланки управління, на думку яких бізнес у 2020 році зіштовхнеться з такими основними ризиками [17]:

1) нормативні зміни та контроль вплинуть на операційну стійкість, продукцію та послуги (тобто регулювання може вплинути на здатність компаній впроваджувати інновації та трансформувати свої бізнес-моделі);

2) економічні умови та їхній вплив на зростання;

3) здатність залучати та утримувати таланти;

4) організаційна культура, через яку компанії можуть несвоєчасно виявляти ризики та посилення їхнього впливу;

5) лояльність клієнтів та їх утримання;

б) цифрові технології, для впровадження яких потрібно залучати людей із новими навичками, або перенавчати наявних;

7) інші.

Серед основних ризиків більшість має операційний характер. І це дозволяє припустити, що респонденти все ще більше уваги приділяють операційним питанням, аніж стратегічним чи макроекономічним ризикам.

Такі ж ризики характерні і для українських підприємств. Тому, важливо, щоб система управління підприємства обов'язково включала підсистему ризик-менеджменту. Ця підсистема включає в себе ідентифікацію, аналіз ризиків та управління ними (мінімізація або знешкодження загроз) з метою прибутковості та успіху діяльності підприємства в довгостроковому аспекті. До основних завдань ризик-менеджменту можна віднести [16]:

- вибір стратегії управління ризиком;
- розробку адаптивного до ризику режиму діяльності підприємства;
- організацію реалізації адаптивного режиму;
- створення підсистеми управління ризиком на підприємстві;
- розробку методології оцінки та управління ризиками;
- контроль реалізації адаптивного режиму;
- оцінку впливу ризиків;
- вибір і реалізацію методів управління ризиками, спрямованих на зниження їх негативного впливу.

Зменшити ризик можна шляхом його управління. Робота з управління ризиками повинна включати такі основні напрями [18]:

- аналіз ситуації та визначення можливих ризиків (аналіз);
- оцінка ймовірного збитку та прийняття рішень, спрямовані на його зниження (контроль);
- реалізація прийнятих рішень і контроль за їх виконанням (фінансування).

Контроль здійснюється різними способами [19]:

- уникнення ризику (найефективніший та найважчий, але можливий, коли є альтернативні рішення);
- зменшення ризику (попереджувальна діяльність потребує значних фінансових витрат на технічні засоби, організаційні заходи);
- обмеження ризику (використовується в тому випадку, коли ризикова ситуація вже наступила);
- розсіювання (поділ) ризику (як диверсифікація портфелю активів).

Отже, враховуючи значну кількість несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, а також об'єктивну необхідність удосконалення його системи управління за для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства, пропонується до використання такий уточнений перелік підсистем:

- планування;
- інформаційна;
- операційна;
- маркетингова;
- логістична;

- комерційна;
- фінансова;
- соціальна;
- інноваційна;
- інвестиційна;
- ризик-менеджменту;
- контролінгу.

4. Висновки

У ході дослідження розглянуто варіанти тлумачення сутності поняття «система управління підприємства» та досліджено підходи науковців до складових даної системи. Слід зазначити, що система управління підприємства – це комплекс взаємопов'язаних підсистем, що повинен включати: планування, інформаційну, операційну, маркетингову, логістичну, комерційну, фінансову, соціальну, інноваційну, інвестиційну, ризик-менеджменту, контролінгу та змінюватися, включаючи нові підсистеми. Такий комплекс підсистем має забезпечити конкурентоспроможність підприємства у складнопрогнозованому та постійно змінюваному економічному середовищі. Крім того, рекомендовано враховувати зміну ролі та ваги кожної підсистеми в загальній системі управління підприємства залежно від зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, стратегічних цілей підприємства, рівня використання сучасних технологій, різноманітних ризиків тощо.

Особлива увага приділена підсистемі ризик-менеджменту, зокрема: здійснено опис ризиків за трьома рівнями управління, зазначені основні завдання ризик-менеджменту та напрями роботи з управління ризиками. Впровадження даної підсистеми дозволить підвищити ефективність, як самої системи управління, так і результати діяльності підприємства.

Література

1. Stremiadin, V. M. (2016). Otsinka efektyvnosti menedzhmentu v protsesi dosiahnennia kintsevykh rezultativ pidpriemstva v protsesi intehratsii. *Innovatsiina ekonomika*, 5-6. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_19
2. Tiller, S. R. (2012). Organizational Structure and Management Systems. *Leadership and Management in Engineering*, 12 (1), 20–23. doi: [http://doi.org/10.1061/\(asce\)lm.1943-5630.0000160](http://doi.org/10.1061/(asce)lm.1943-5630.0000160)
3. Druker, P. (2012). *Menedzhment. Vyzovy XXI veka*. Mann, Ivanov i Ferber. Available at: <https://www.libfox.ru/405163-11-piter-druker-menedzhment-vyzovy-xxi-veka.html#book>.
4. Nazarchuk, T. V., Kosiiuk, O. M. (2016). *Menedzhment orhanizatsii*. Kyiv: «Tsentр uchbovoi literatury», 560.
5. Drljača, M. (2015). *Restructuring of the management system and the role of top management*. Quality for Future of the World, International Academy for Quality. Budapest.
6. Babchynska, O. I., Sokolovska, V. V. (2017). Osnovni instrumenty upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh. *Efektyvna ekonomika*, 10.

Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>

7. Bebashko, O. V. (2017). Udoshkonalennia systemy upravlinnia na pidpriemstvi. *Visnyk NTU "KhPI". Serii: Ekonomichni nauky*, 24 (1246), 44–47. Available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/31190>

8. Yovsa, M. M. (2017). Rozrobka suchasnykh zakhodiv shchodo vdoskonalennia systemy menedzhmentu na vitchyznianskykh konsaltnykh pidpriemstvakh. *Molodyi vchenyi*, 1, 594–597. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_1_144

9. Susca, P. T. (2018). Using processes to prevent and predict risk. *Professional Safety*, 63 (8), 18–21.

10. Chmeruk, T. (2020). *Hlobalna ekonomichna shakhivnytsia ta Ukraina*. Available at: <https://ua.112.ua/mnenie/hlobalna-ekonomichna-shakhivnytsia-ta-ukraina-534028.html>

11. Monastyrskiy, H. L. (2008). *Teoriia orhanizatsii*. Kyiv: Znannia, 319.

12. Ustenko, A. O. (2014). Systema upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 10, 96–103. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21

13. Morhulets, O. B. (2012). *Menedzhment u sferi posluh*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 383.

14. Kuznietsova, H. Yu. (2010). Orhanizatsiia systemy upravlinnia pidpriemstvom. *Teorii mikromakroekonomiky*, 34, 120–126.

15. Herasymchuk, N. A., Mirzoieva, T. V., Tomashevska, O. A. (2015). *Ekonomichni i finansovi ryzyky*. Kyiv: Kompynt, 288.

16. Matviienko-Biliaieva, H. L. (2018). Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema efektyvnoho upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur. *Molodyi vchenyi*, 4 (2), 814–818. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4\(2\)_109](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4(2)_109)

17. *Choho boiatsia topmenedzhery. 10 ryzykiv, z yakymy zitknutsia kompanii v 2020 Executives*. Spilnota upravlintsiv. PROIEKT CEO CLUB UKRAINE. Available at: <https://executivesclub.com.ua/10-ryzykiv-z-yakymy-zitknutsia-kompanii-v-2020/>

18. Dakhna, I. I. (Red.) (2006). *Zovnishnoekonomichna diialnist*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 360.

19. Verbitska, I. I. (2013). Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5, 282–291.