

**В. А. Харченко,**  
кандидат економічних наук,  
м. Донецьк

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління промисловим підприємством передбачає підвищення результативності фінансово-господарської діяльності у перспективі. Для досягнення позитивних результатів потрібно, по-перше, обрати ефективні підходи до управління, по-друге, досягти дієвості інформаційної системи, що забезпечує управлінський процес, виступає основою для прийняття управлінських рішень. Важливе значення відводиться системному підходу, який розглядає підприємство як систему, елементи якої взаємозв'язані між собою, що дозволяє ефективно управляти усією системою на основі налагодженої роботи кожного з елементів.

Проведений аналіз наукових доробок учених-економістів довів, що майже усі дослідники виділяють такі основні підходи до управління підприємствами, як процесний, системний та ситуаційний [1, с. 23; 2, с. 53; 8, с. 78; 9, с. 353]. Окремо досліджуються принципи (напрями) менеджменту, якими є класичний напрям, гуманістичний, напрям менеджменту як науки, сучасні тенденції, у т.ч. теорія систем, та найновіші тенденції у менеджменті епохи змін [4, с. 67]; новітні підходи до менеджменту: соціально-етичний і стабілізаційний менеджмент [6, с. 69]. У даній роботі висвітлено проблему застосування системного підходу в процесі стратегічного управління підприємством як такого, що систематизує напрями управління і дозволяє сформулювати єдину централізовану інформаційну систему для прийняття рішень.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні основних напрямів стратегічного управління підприємством із використанням системного підходу.

Використання теорії систем у управлінні стало поштовхом до формування системного підходу як методу пізнання, способу мислення відносно організації. Згідно з цим підходом, усі елементи управлінської діяльності (завдання, функції, методи тощо) пов'язані та впливають один на одного. Крім того організація (підприємство, фірма) розглядається як система із входом (мета діяльності), виходом (результати діяльності), внутрішніми і зовнішніми зв'язками, факторами впливу.

Системний підхід дозволяє дослідити функціо-

нування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними. Відповідно до системного підходу ефективність цілого залежить від ефективності усіх його частин, а не окремих частин із найліпшою ефективністю.

Логічне продовження теорії систем є ситуаційний підхід як спосіб мислення відносно організації, що розглядає конкретні ситуації, а саме: виділення факторів, що створили певну ситуацію і є найбільш впливовими, визначення недоліків і переваг, обмежень і наслідків ситуації, обрання специфічних прийомів і методів управління для конкретної ситуації. Використання даного підходу до управління сприяє більш ефективному досягненню мети особливо на великих підприємствах із великою кількістю поставлених до вирішення завдань.

Поряд із системним і ситуаційним підходом до управління важлива роль відводиться процесному підходу, в межах якого управління розглядається як сума взаємопов'язаних функцій (процесів): планування, організація, мотивація, контроль тощо. Також слід додати, що важливе значення в управлінні займають процеси прийняття рішень і комунікації, які є процесами, що поєднують усі управлінські функції. Як зазначається у джерелі [9, с. 354], використання процесного підходу до управління дозволяє підвищити ефективність інформаційних потоків між окремими бізнес-процесами (підрозділами) та у більшій мірі задовольнити потреби клієнтів.

Отже, кожен із розглянутих підходів до управління має свої особливості застосування у сучасних умовах розвитку ринкових відносин, що наочно продемонстровано у табл. 1.

Із наведеної вище інформації видно, що процесний підхід до управління промисловим підприємством зосереджується на важливих процесах (виробництві, збуту) у функціональному розрізі, що підвищує ефективність управління фінансово-господарською діяльністю. Системний підхід розглядає підприємство як відкриту систему, на діяльність якої впливає безліч різноманітних факторів, урахування яких у процесі управління діяльністю є запорукою успішної реалізації

Особливості підходів до управління сучасним підприємством

Назва підходу	Акцент в управлінні	Оптимальний період застосування підходу	Головне призначення підходу
Процесний	процеси, функції управління	залежить від тривалості процесу	результативність діяльності, ефективність управління
Системний	діяльність підприємства як системи	довгостроковий	досягнення стратегічної мети діяльності
Ситуаційний	конкретні ситуації	поточний	оптимізація управлінських рішень

довгострокових цілей і завдань підприємства. Ситуаційний підхід зосереджується на конкретних практичних ситуаціях з метою оптимізації прийнятих рішень та підвищенні результативності управління в цілому.

Таким чином, у процесі управління сучасним підприємством слід одночасно застосовувати різні підходи до управління в залежності від поставленої мети, важливості, складності, неоднозначності, суперечливості завдань управління, внутрішніх і зовнішніх обставин, періоду розробки управлінських завдань тощо.

У процесі стратегічного управління підприємством автором статті пропонується використовувати системний підхід, який дозволяє всебічно урахувати: *елементи управління* (їх склад, міцність, рівень спільності у системі), *структуру* (тип структури, зв'язки, взаємозалежності на кількісному та якісному рівні), *функціональне призначення* (функцій підсистем, елементів), *інтегративний аспект* (виявлення цілей системи, протиріч та способів їх усунення, визначення основної ланки), *комунікативний аспект* (виявлення зв'язків із іншими підсистемами і елементами) та *історичний аспект* (дослідження етапів розвитку системи, прогнозування її перспектив). Даний підхід дозволяє керувати підприємством і забезпечувати досягнення цілей.

Системний підхід до управління передбачає системне вирішення завдань, які постають перед промисловим підприємством. Серед завдань (напрямів стратегічного управління) слід відзначити такі основні:

1) управління впливом зовнішнього середовища (стан законів, галузеві пріоритети, зміни у поглядах споживачів, зміни у конкурентів тощо);

2) управління грошовими потоками за усіма видами діяльності (їх достатнє формування і оптимальний розподіл);

3) управління ресурсами (раціональне формування, своєчасне застосування, ефективне використання);

4) управління інвестиціями та інноваціями для забезпечення конкурентоспроможності;

5) встановлення взаємозалежності між поточними і стратегічними планами розвитку підприємства;

6) прогнозування розвитку з урахуванням впливу слабких і сильних сторін;

7) управління конкурентоспроможністю для забезпечення достатнього рівня можливостей і ресурсів.

Отже, можна зробити висновок, що системний підхід до стратегічного управління об'єднує важливі підсистеми управління, утворені на основі завдань управління для досягнення цілей розвитку підприємства. Сутність системного підходу до стратегічного управління сучасним промисловим підприємством наведено у табл. 2.

Виділені підсистеми і елементи підсистем стратегічного управління дозволяють акцентувати увагу на важливих аспектах діяльності підприємства і вирішувати стратегічні завдання управління системно у єдиному полі.

Частиною загальної системи управління на підприємстві є інформаційна система, яка об'єднує об'єкт і орган управління та певною мірою відповідає за коректність управлінських рішень, які приймаються на її основі [3; 5].

Інформаційну систему забезпечують: технічні засоби, методи, моделі, алгоритми обробки інформації, програм; документація щодо взаємодії персоналу з технічними засобами; правові норми з експлуатації інформаційних систем.

Інформаційні системи надають керівництву підприємства інформацію для аналізу і прийняття рішень, а також:

- контролюють управлінські дії на усіх рівнях;
- сприяють взаємодії з клієнтами, діловими партнерами;
- знижують смкість різних процесів, пов'язаних із обліком витрат;
- зменшують втрати робочого часу;

Таблиця 2

## Сутність системного підходу до стратегічного управління підприємством

<b>Система стратегічного управління</b> (необхідність: досягнення цілей розвитку підприємства)			
<b>Підсистеми стратегічного управління</b> (необхідність: розв'язання окремих завдань для досягнення цілей)			
назва підсистем (об'єктів управління),		мета дослідження підсистем (елементів) – вивчення:	результат управління підсистемами (елементами)
підсистеми	у т.ч. елементи підсистем		
– зовнішнє середовище	– макроекономічні фактори; – галузеві фактори	перспектив і ризиків підприємства	недопущення розвитку кризових явищ
– грошові потоки	– позитивні грошові потоки; – від'ємні грошові потоки; – чисті грошові потоки	стану ресурсної бази	ефективне генерування і витрачання
– матеріально-технічні, трудові, інформаційні, організаційні, технологічні ресурси	види ресурсів за їх різноманіттям	стану ресурсної бази	ефективне формування і використання
– інвестиції та інновації	– інвестиційні вкладення; – інвестиційний дохід; – інноваційні перетворення	перспектив розвитку	забезпечення конкурентоспроможності
– поточні і стратегічні плани розвитку	сукупність планів розвитку (план виробництва, збуту, організаційний, фінансовий)	потенційних можливостей, часових змін	досягнення гнучкості у плануванні
– сильні та слабкі сторони розвитку	– розвиток за платоспроможністю; – розвиток за фінансовою стійкістю; – розвиток за діловою активністю; – розвиток за рентабельністю	часових змін, перспектив і ризиків	ефективне прогнозування
– конкурентоспроможність	– конкурентні переваги; – ризики розвитку	конкурентного потенціалу	стабільність функціонування у перспективі

– забезпечують об'єктивність розрахункових даних.

У процесі управління підприємством як системою для усунення надлишку або дефіциту інформації використовують різні економіко-математичні методи обробки інформації (даних), впроваджують комп'ютерні програми.

Таким чином, системний підхід до стратегічного управління підприємством як системою дозволяє взаємозв'язано вирішувати системні завдання, котрі об'єднані у підсистеми (елементи), що враховують часовий період управління, ресурсні складові, перспективи розвитку, ризики. Застосування даного підходу сприятиме недопущенню розвитку кризових явищ у процесі функціонування підприємства, оскільки система управління спрямована на передбачення, своєчасне реагування та запобігання таким явищам.

Для забезпечення оптимальної системи управління господарською діяльністю на промисловому підприємстві у майбутніх дослідженнях планується визначити механізм взаємозв'язку між елементами системи стратегічного управління.

#### Література

1. **Большаков А. С.** Современный менеджмент. Теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с. 2. **Васильев Ю. В.** Теория управления : учебник / Ю. В. Васильев, В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с. 3. **Грекул В. И.** Управление внедрением информационных систем: [Электронный ресурс]: учебник / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. – М.: Интернет-Университет Информационных Технологий; БИНОМ; Лаборатория знаний, 2008. – 239 с. 4. **Дафт Р. Л.** Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с. 5. **Жежніч П. І.** Технології інформаційного менеджменту : навч. посібник / П. І. Жежніч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 260 с. 6. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : моногр. / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац.

торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с. 7. **Теория организации:** учебник для вузов / В. Г. Алиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО „Издательство „Экономика”, 2003. – 431 с. 8. **Хомяков В. І.** Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с. 9. **Шеметов П. В.** Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие для вузов / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2008. – 406 с.

#### **Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством**

Проаналізовано підходи до управління підприємствами, обґрунтовано напрями стратегічного управління суб'єктами господарювання на основі використання системного підходу.

*Ключові слова:* системний підхід, промислове підприємство, стратегічне управління, підходи до управління, система.

#### **Харченко В. А. Системный подход к стратегическому управлению предприятием**

Проанализированы подходы к управлению предприятиями, обоснованы направления стратегического управления субъектами хозяйствования на основе использования системного подхода.

*Ключевые слова:* системный подход, промышленное предприятие, стратегическое управление, подходы к управлению, система.

#### **Kharchenko V. A. System approach to strategic management of enterprises**

In the article the approaches to enterprise management are analysed, directions of strategic management of business entities on the basis of systematic approach are grounded.

*Key words:* systematic approach, industrial enterprise, strategic management, approach to management, system.

Стаття надійшла до редакції 16.11.2012

Прийнято до друку 20.12.2012

## ФОРМУВАННЯ АЛГОРИТМУ ОЦІНКИ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Ефективність виробництва – це центральна проблема економіки. Якщо вона висока, то підприємство розвивається динамічно, здатне витримати ринкову конкуренцію й зайняти відповідну нішу. Разом з тим, стан і динаміка основних показників діяльності машинобудівних підприємств, наявність різних, часом діаметрально протилежних поглядів на процеси, що відбуваються в галузі, не дають підстав стверджувати, що проблема управління ефективністю та розвитком підприємства досліджена в достатній мірі. До того ж перехід до ринку вніс особливості, які додатково вимагають глибоких і комплексних досліджень, процесів і явищ, що відбуваються нині у галузі.

Дефіцит ресурсів кардинально змінює парадигму ефективного господарювання й неминуче викликає необхідність додаткового аналізу діяльності підприємств, уточнення методики оцінки ефективності використання виробничого потенціалу, тому нині правомірно розглядати ефективність не тільки як співвідношення результату і витрат, а насамперед, як ступінь використання виробничого потенціалу економічного об'єкта.

**Аналіз останніх досліджень.** Методологічною основою проведеного дослідження стали наукові праці провідних зарубіжних та вітчизняних науковців з питань оптимального управління фінансовим, виробничим, ринковим, інноваційним потенціалом підприємств промисловості. Доволі успішні спроби вирішення цієї проблеми зроблені у працях таких вчених-економістів, як О. Ареф'єва, О. Божко, В. Гавва, З. Герасимчук, В. М. Гончаров, І. Ігнат'єва, С. Іщук, Ю. Карпенко, Л. Ковальська, В. Микитенко, О. Олексюк, Л. Ревуцький, І. Репіна, Л. Скоробогата, М. Старовойтов, О. Федонін, П. Фомін, В. Чевганова, І. Чичкало-Кондрацька та ін.

Зокрема для теоретичних і методологічних узагальнень при розробці методики оцінки використовувались діалектичний, абстрактно – логічний і системний види аналізу.

**Мета статті.** Розробка методики та алгоритму оцінки використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне використання виробничого потенціалу промислових підприємств значною мірою обумовлює стан економічного і соціального розвитку держави в цілому та її місце на світовій зовнішньоекономічній і політичних аренах.

Динамічність, нестабільність та невизначеність оточення є основними ознаками сучасних умов функціонування вітчизняних промислових підприємств. Що змушує їх не тільки до постійного пошуку прихованих власних резервів, але й до дієвого забезпечення придатності своєї ресурсної бази.

Промислова політика держави як частина загальної економічної політики сьогодні визначається як комплекс заходів державного впливу на розподіл ресурсів з метою удосконалювання структури національної економіки, підтримки конкурентоспроможності окремих галузей і підприємств та економіки в цілому на світових ринках, корегування негативних наслідків дії механізму ринку [1, с. 456].

На думку С. Мочерного [2, с. 40], промислова політика України на сьогодні спрямована на інтенсивний перехід до технологічного способу виробництва, що базується на автоматизованій праці, на основі якого відбувається технічне переоснащення усіх сфер і галузей народного господарства новітньою технікою і технологією, входження до передових країн світу і забезпечення економічної безпеки нашої країни в цій сфері.

Підтвердженням цьому є ряд прийнятих та діючих державних програм, таких як „Державна програма прогнозування науково-технологічного розвитку на 2008 – 2012 роки”, „Державна програма розвитку машинобудування на 2006 – 2011 роки”, „Державна програма про стимулювання інноваційної діяльності та виробництва високотехнологічної продукції в Україні”, проект „Концепції Державної цільової науково-технічної програми розвитку машинобудування на 2012 – 2017 рр.”, „План заходів з енергозбереження та впровадження альтернативних видів палива на 2008 – 2017 роки по машинобудівній галузі”, „Державна цільова економічна програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010 – 2015 роки”, „Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2010 роки в умовах глобалізаційних викликів” та інші.

Таким чином, бачимо що машинобудівне підприємство, як „відкрита система” та його розвиток залежать від зовнішнього середовища, основними факторами якого, на погляд Шершньової З. Є., є економічні фактори, політичні фактори, технологічні фактори, соціально – демографічні фактори, конкуренція та географічні фактори [3, с. 68].

Зрозуміло, що при управлінні станом і ефектив-