

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 **РУДЕНКО І. В., ГАРКУША Н. М.**

УДК 658.5.012.7

Руденко І. В., Гаркуша Н. М. Система управління діловою активністю виробничо-торговельного підприємства

Метою статті є поглиблення теоретичних і методичних підходів до формування системи управління діловою активністю виробничо-торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання. Визначено особливості системного підходу до управління та побудовано модель системи управління діловою активністю з урахуванням специфіки діяльності виробничо-торговельних підприємств. Надано характеристику загальних функцій управління діловою активністю. Обґрунтовано місце економічного аналізу в системі управління діловою активністю підприємства. Запропоновано основні принципи управління, які повинні забезпечити зростання ділової активності виробничо-торговельного підприємства. Розглянуто особливості кожної підсистеми управління діловою активністю. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є уточнення системи показників оцінки факторних взаємозв'язків та методів дослідження ділової активності, що забезпечить можливість використання результатів цих розрахунків як критеріїв обґрунтування конструктивних управлінських рішень щодо більш ефективною практичної діяльності виробничо-торговельних підприємств.

Ключові слова: управління, ділова активність, аналіз, методи, система, виробничо-торговельне підприємство.

Рис.: 1. **Бібл.:** 10.

Руденко Інна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, аналізу та страхування, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: innazinsh@mail.ru

Гаркуша Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, аналізу та страхування, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: nat-gka@mail.ru

УДК 658.5.012.7

UDC 658.5.012.7

Руденко И. В., Гаркуша Н. М. Система управления деловой активностью производственно-торгового предприятия

Целью статьи является углубление теоретических и методических подходов к формированию системы управления деловой активностью производственно-торговых предприятий в современных условиях хозяйствования. Определены особенности системного подхода к управлению и построена модель системы управления деловой активностью с учетом специфики деятельности производственно-торговых предприятий. Дана характеристика общих функций управления деловой активностью. Обосновано место экономического анализа в системе управления деловой активностью предприятия. Предложены основные принципы управления, которые должны обеспечить рост деловой активности производственно-торгового предприятия. Рассмотрены особенности каждой подсистемы управления деловой активностью. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является уточнение системы показателей оценки факторных взаимосвязей и методов исследования деловой активности, которая обеспечит возможность использования результатов этих расчетов в качестве критериев обоснования конструктивных управленческих решений относительно более эффективной практической деятельности производственно-торговых предприятий.

Ключевые слова: управление, деловая активность, анализ, методы, система, производственно-торговое предприятие.

Рис.: 1. **Библ.:** 10.

Руденко Инна Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, анализа и страхования, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: innazinsh@mail.ru

Гаркуша Наталья Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, анализа и страхования, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: nat-gka@mail.ru

Rudenko I. V., Garkusha N. M. The System for Management of Business Activity of Production and Trade Enterprise

The article is aimed at deepening the theoretical and methodical approaches to the formation of a system for management of business activity of production and trading enterprises in the contemporary conditions of managing. Features of the system approach to management have been determined, a model of the system for management of business activity, taking into consideration specifics of activity of production and trade enterprises, has been developed. A characterization of the common functions of management of business activity has been provided. The place of economic analysis in the system for management of business activity of enterprise has been substantiated. The basic principles of management, which should ensure a growth of business activity of production and trading enterprise, have been suggested. Features of each subsystem for management of business activity have been considered. Prospect for further research in this direction is clarifying the system of indicators for evaluation of the factor interrelationships and methods for research on business activity, which would provide using the results of these calculations as the substantiation criteria for more meaningful managerial decisions, providing more effective practice of production and trade enterprises.

Keywords: management, business activity, analysis, methods, system, production and trade enterprise.

Fig.: 1. **Bibl.:** 10.

Rudenko Inna V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Analysis and Insurance, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivka Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: innazinsh@mail.ru

Garkusha Natalia M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Analysis and Insurance, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivka Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: nat-gka@mail.ru

Високі результати роботи суб'єктів господарювання в умовах конкуренції та невизначеності ринкового середовища залежать від якісно побудованої й ефективно діючої системи управління їх економічною діяльністю. Процес розвитку і формування ринкових відносин в Україні виявив низку проблем, пов'язаних з управлінням фінансово-економічною діяльністю виробничо-торгівельних підприємств. Зокрема, це стосується системи управління діловою активністю, в рамках якої формуються результати й генерується спроможність підприємства до зростання його вартості, що є головною метою функціонування суб'єктів господарювання.

Особливу важливість це набуває в умовах кризи, яка існує в Україні на сьогоднішній день, оскільки «в існуючих умовах господарювання найважливішими проблемами підприємств є відновлення докризових показників діяльності, а це потребує модернізації, реконструкції виробництва, тобто активізації стану економічного зростання, поживлення ділового клімату, формування стратегії управління діловою активністю» [1, с. 89].

Таким чином, для успішного функціонування виробничо-торгівельних підприємств на ринку ефективна система управління їх діловою активністю стає об'єктивною необхідністю. Це дозволить забезпечити кращі можливості збуту своєї продукції, задовольнити потреби покупців та одержати більший прибуток.

Проблеми дослідження питань управління діловою активністю підприємств у певний час розглядали такі вчені, як І. О. Бланк, Е. А. Леоненко, О. В. Мясникова, Г. Д. Гребнев, Т. Г. Рзаєва, В. Харченко, К. О. Бармута, О. В. Шаамова, О. А. Ніколаєвська, С. А. Бурий, В. О. Мухомела-Михалець, Ю. О. Бондарева, Л. Т. Снитко, Л. Г. Клименко, М. П. Войнаренко, В. В. Іскра, Г. М. Сидоренко-Мельник, Ю. А. Козлова та інші науковці. Проте інформація, що існує з цього приводу, частіше за все має суперечливий характер. Тому додаткового обґрунтування, на нашу думку, потребують методологічні основи формування системи управління виробничо-торгівельним підприємством, що керується концепцією управління діловою активністю. Особливої актуальності ці питання набувають з урахуванням ринково-економічної ситуації, що склалася в Україні на сьогоднішній день. Тому, віддаючи належне науковим напрацюванням учених, вважаємо за необхідне запропонувати єдиний підхід щодо визначення принципів, функцій, методів, які необхідно використовувати з метою прийняття оптимального управлінського рішення щодо зростання ділової активності виробничо-торгівельних підприємств.

Метою статті є розробка ефективної системи управління діловою активністю виробничо-торгівельного підприємства.

Відповідно до мети завданнями наукового дослідження є:

- ✦ уточнення принципів, функцій, методів управління, які повинні забезпечити зростання ділової активності виробничо-торгівельного підприємства;
- ✦ удосконалення моделі системи управління діловою активністю з урахуванням специфіки

діяльності виробничо-торгівельних підприємств;

- ✦ розгляд особливостей кожної підсистеми управління діловою активністю.

Дослідження показало, що в цілому ділову активність розглядають як «динамічний процес, у межах якого реалізуються функції менеджменту, оновлюється інформація, приймаються і виконуються управлінські рішення» [2, с. 18]. Тому система управління виробничо-торгівельним підприємством, що керується концепцією управління діловою активністю, має бути комплексом принципів, функцій, методів, які використовуються з метою прийняття оптимального управлінського рішення (рис. 1).

Починаючи свою діяльність, органи управління підприємством визначають принципи управління, які в подальшому є головними правилами його діяльності. Одні автори основними з них вважають такі:

- ✦ висока надійність інформації;
- ✦ можливість коригування поточного плану;
- ✦ узгодження поточного плану управління одним ресурсом з планами управління іншими ресурсами;
- ✦ швидкість передачі вдосконаленого плану до виконання;
- ✦ організація та контроль виконання вдосконаленого плану [3, с. 47].

Інші автори головними називають «принципи цілеспрямованості та гнучкості системи, структурно-функціональної єдності, взаємозв'язку та відкритості, різноманітності, децентралізації, нелінійності, ієрархічності» [4, с. 23–24].

У наведених думках науковців протиріч немає, розрізняються вони лише ступенем деталізації. Ми приєднуємося до слів авторів, які вважають за необхідне дотримання низки принципів, зокрема «збереження цілісності системи, її єдності з навколишнім середовищем і наступної спрямованої упорядкованості елементів системи, її удосконалення, направлене на покращення функціонування усієї системи» [5, с. 249]. Виконання цих принципів управління повинно забезпечити зростання ділової активності виробничо-торгівельних підприємств.

Як видно зі схеми, система управління діловою активністю виробничо-торгівельним підприємством є сукупністю двох підсистем: *керуючої* (власне системи управління) та *керованої* (системи, що управляється).

Суб'єкту управління для того, щоб приймати певні рішення щодо ділової активності, необхідно володіти інформацією. Інформаційна система управління охоплює всі види обліку, що створюють масив управлінської інформації, котрий характеризує стан керованої системи та виконання управлінських рішень щодо ділової активності. Уся управлінська інформація аналізується і, відповідно до результатів аналізу, готуються проекти управлінських рішень, які передаються в систему управління.

Через встановлення цілей та завдань керівництвом виробничо-торгівельного підприємства реалізується функція планування, завданням якої є визна-

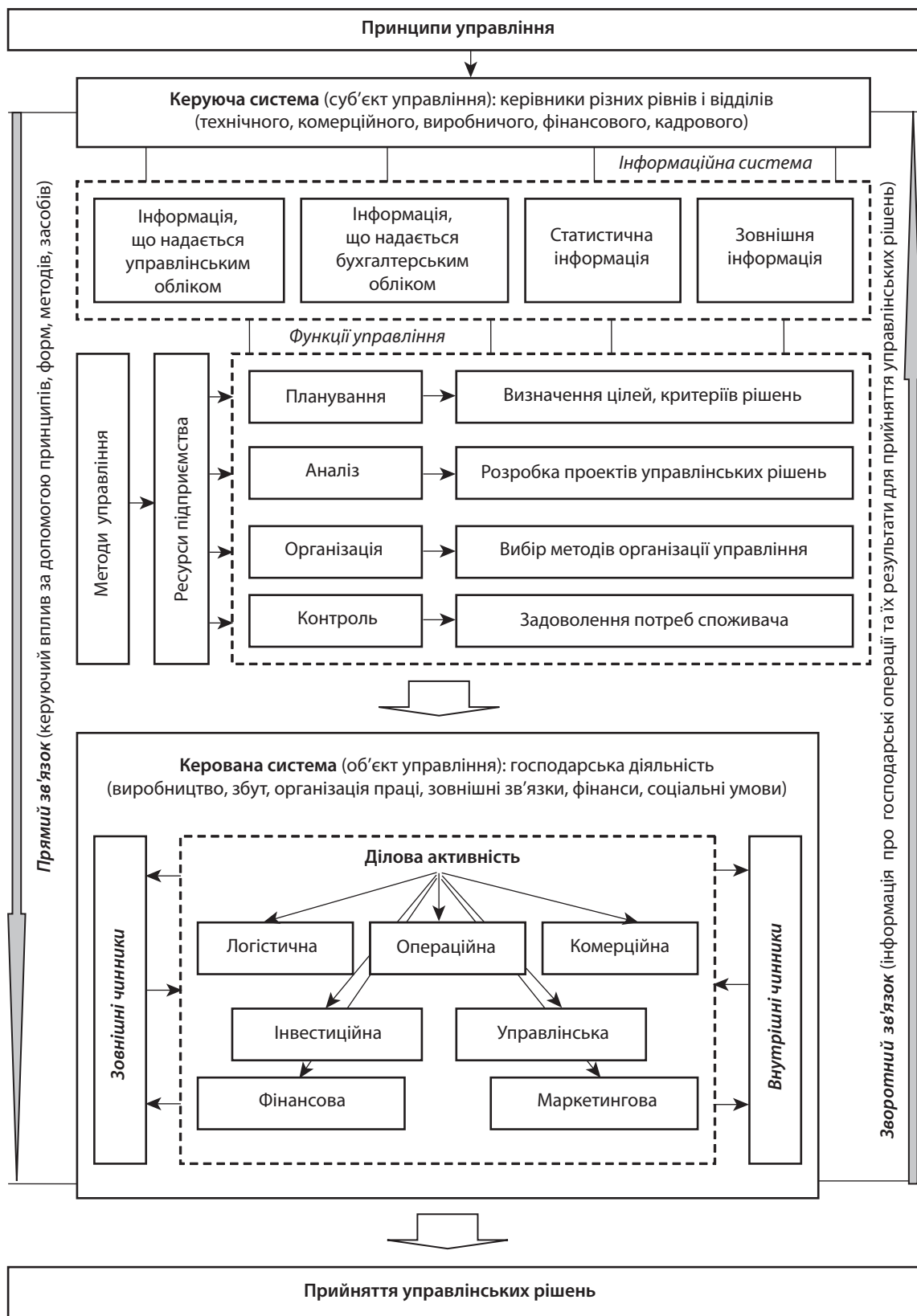


Рис. 1. Система управління діловою активністю виробничо-торговельного підприємства

чення поточної ситуації, встановлення потенційних і бажаних результатів діяльності та визначення шляхів їх досягнення.

Дослідження показало, що серед загальних функцій управління діловою активністю науковці обов'язково

виділяють таку функцію, як аналіз [2; 3; 6]. «Тільки чіткі та грамотні рішення, прийняті на основі проведеного економічного аналізу, можуть забезпечити результат, який дозволить підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень» [3 с. 56]. Економічний аналіз до-

зволяє підвищити рівень планування, робить його науково обґрунтованим.

Розглянуті особливості системного підходу до управління свідчать, що економічний аналіз є надійним інструментом для вирішення проблем економічного аспекту ділової активності, а також для економічного обґрунтування рішень з інших проблем управління. Це дає змогу визначити місце економічного аналізу в системі управління діловою активністю підприємства.

Керуючись встановленими цілями та завданнями, органи управління починають аналізувати наявні в підприємства ресурси та розподіляти їх відповідним для досягнення цілі чином. На підприємствах, що використовують у своїй діяльності концепцією управління діловою активністю, найбільш вагомими ресурсами є: виробничі, комерційні, інвестиційні, управлінські, фінансові, маркетингові та логістичні. Однак для ефективної діяльності підприємство повинно враховувати й аналізувати всі наявні в нього ресурси.

Управління загальною діловою активністю відбувається через управлінський вплив на кожну її складову. Розглянемо певні особливості кожної підсистеми для виробничо-торговельних підприємств.

Одним із основних видів економічної діяльності підприємств даної сфери є виробнича (операційна) діяльність, яка являє собою «сукупність дій працівників із застосуванням засобів праці, необхідних для перетворення ресурсів в готову продукцію...» [3, с. 44]. Складність в управлінні даною підсистемою полягає «в суттєвій залежності кінцевого результату від інших підсистем, що робить її менш керованою» [2, с. 24]. Тобто виникає проблема синхронності та узгодженості операційної (виробничої) підсистеми з іншими підсистемами. У зв'язку з цим ми вважаємо необхідним своєчасне отримання керівниками оперативної інформації про проблеми, які виникають в інших підсистемах, і з урахуванням неї, коригування своїх дій та прийняття рішень.

Не менш важливою підсистемою управління діловою активністю виробничо-торговельних підприємств є комерційна підсистема, яка пов'язана з реалізацією товарів та послуг, діяльністю з постачання виробничими ресурсами, торгово-посередницькою діяльністю. Ефективне управління комерційною складовою забезпечує комерційний успіх виробничо-торговельних підприємств на ринку, що найчастіше досягається через збільшення обсягів продажів.

Основне завдання управління інвестиційною складовою ділової активності полягає у спрямуванні інвестицій в ефективно діючу виробничу систему. Тому рівень інвестиційної активності на підприємстві залежить від якості організації виробництва. Також важливо відмітити, що ефективність інвестицій має набагато більше значення, ніж їхній обсяг.

Наступним видом діяльності є управлінська діяльність, яка являє собою «сукупність напрацьованих історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків і дій людини в сфері управління» [3, с. 45]. Слід зауважити, що управлінська діяльність відзначається інтелекту-

альним характером і характеризується її спрямованістю на вироблення, прийняття й практичну реалізацію управлінських рішень щодо набору кадрів, підвищення їх кваліфікації, моніторингу ринку праці, а також прогнозування потреби в них з урахуванням перспектив розвитку підприємства.

Процес управління даною підсистемою ділової активності охоплює аналіз діючої системи мотивації та розробку пропозицій з підвищення її ефективності. Крім того, на цю підсистему покладено відповідальність за якісний та кількісний склад персоналу.

Управління фінансовою складовою ділової активності виробничо-торговельних підприємств, на нашу думку, повинно реалізовуватися в напрямках пошуку джерел фінансування, оцінки їх доцільності, джерел економії витрат, напрямів підвищення ефективності використання та швидкості обороту активів підприємства.

Маркетингова складова ділової активності відповідає за просування продукції (послуг) на ринку. Управління цією складовою повинно йти не тільки в напрямках вибору ефективних і сучасних методів реклами продукції підприємства, оптимізації витрат на неї, але й також на створення відповідного бренда, просування торгової марки, підняття соціальної відповідальності підприємства, створення системи зворотного зв'язку зі споживачем.

Логістична система є найважливішою складовою, що охоплює всі ланки діяльності виробничо-торговельного підприємства. Вона характеризується наявністю великої кількості елементів та складною взаємодією між ними. За допомогою логістичних систем «забезпечується можливість зниження витрат на транспортування, складування та скорочення часу на доставку продукції від виробника до споживача» [3, с. 44–45].

Управління логістичною підсистемою визначається різноспрямованим характером її елементів, які взаємно перетинаються та мають місце в інших підсистемах. Це ускладнює контроль за якістю логістичних операцій, обліком витрат і розрахунком ефективності. Для полегшення цих процесів для великих підприємств пропонуємо створення єдиного управлінського логістичного центру з відповідним рівнем інформатизації.

Для невеликих підприємств створення та утримання такої структурної одиниці буде економічно недоцільним, що пов'язано з необхідністю додаткового фінансування витрат. Тому для таких підприємств пропонується визначення функціональних повноважень і закріплення їх за менеджером-координатором з питань логістики.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що управління діловою активністю виробничо-торговельного підприємства є комплексним процесом, ефективність якого залежить від взаємозв'язку та синхронності в керуванні її складовими. Ефективність і результативність кожного виду діяльності впливає в кінцевому підсумку на результати діяльності виробничо-торговельного підприємства. Результативність виробничої діяльності залежить від ефективності викори-

стання ресурсів підприємства. Ефективність здійснення комерційної діяльності спрямоване на забезпечення підприємства необхідними ресурсами для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг, націлене на просування продукції на ринку, завоювання нових ринків збуту і покупців. Ефективність фінансової діяльності акумулює зусилля з підвищення результативності діяльності виробничо-торговельного підприємства в цілому.

Дуже важливою складовою системи управління діловою активністю підприємства є методи, які використовує керуюча система для прийняття оптимальних управлінських рішень, тобто інструментарій управління. Це можуть бути адміністративні, соціально-психологічні та економічні методи та інструменти.

Особливо слід зосередитися на групі економічних методів, які мають бути спрямовані на комплексне та всебічне дослідження виробничо-торговельних підприємств. Передусім це стосується аналітичних методів дослідження. Науковці зауважують, що «аналітичне оцінювання ділової активності підприємства дає змогу менеджменту швидко реагувати на зміни зовнішнього бізнес-середовища і приймати об'єктивні управлінські рішення» [7, с. 40]. Підвищується важливість застосування методів аналізу для цілей управління в умовах ринкової конкуренції та кризи: «Прийняття і реалізація управлінських рішень в ситуації підвищеної складності потребують аналітичного обґрунтування» [8, с. 145].

Необхідність використання тих чи інших методів та інструментів при аналізі ділової активності визначаються аналітиком самостійно. У процесі аналізу використовуються абсолютні та відносні величини, здійснюється порівняння економічних параметрів об'єкта, що вивчається, і групування статистичних даних, деталізація і композиція, досліджуються динамічні ряди, застосовується елімінування, метод експертних оцінок, графічних побудов, економіко-математичні методи [9]. Проте, на нашу думку, в аналітичній роботі повинні ширше застосовуватися спеціальні методи і прийоми організаційного діагнозу, аналізу інформаційних потоків, вивчення конкретних виробничих і психологічних ситуацій, кореляція якісних ознак та ін.

Отже, реалізація стратегічних і тактичних планів підприємства потребує детального аналізу ділової активності. Найважливішою ознакою аналізу ділової активності є його орієнтація на стратегічний вектор досліджень, який передбачає комплексне дослідження внутрішніх економічних процесів на підприємстві з урахуванням впливу зовнішнього середовища та забезпечує попередження небажаних господарських ситуацій.

Реалізація функції аналізу дозволяє прийняти оптимальні управлінські рішення щодо розподілення ресурсного потенціалу підприємства та ефективного його використання. Тобто за допомогою аналізу ресурси розподіляють таким чином, щоб мати змогу найкраще реалізовувати власний потенціал. У результаті цих дій відбувається реалізація ще однієї функції управління – організаційної. Від того, яким чином буде організовано

господарську діяльність виробничо-торговельного підприємства, також залежить її ефективність.

Ще одним дієвим інструментом у досягненні поставлених цілей і завдань є система контролю показників ділової активності підприємства. Контроль ділової активності слід розглядати як «окрему підсистему, яка органічно та взаємопов'язано повинна діяти в межах всієї системи менеджменту фінансового стану підприємства. Тільки тоді за допомогою такого важеля, як рівень ділової активності, можливо підвищити кінцеву ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання» [10, с. 74].

Таким чином, у керуючій системі розроблені проекти управлінських рішень разом з іншою інформацією використовуються для формулювання управлінських рішень, які передаються на об'єкт управління (керовану систему). Своєю чергою, у керованій системі управлінські рішення щодо ділової активності передаються у відповідні підрозділи та забезпечується контроль за їх виконанням. Щодо всіх операцій, які здійснюються в підрозділах, формується відповідна первинна інформація, котра в порядку зворотного зв'язку направляється в інформаційну систему управління.

ВИСНОВКИ

Запропонована система управління діловою активністю виробничо-торговельного підприємства має свої особливості, що дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо пошуку, формування та ефективного використання потенціалу виробничо-торговельних підприємств з метою забезпечення їх стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, вона створить раціональні наукові підстави для визначення порівняльної конкурентоспроможності низки підприємств. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Харченко В.** Ділова активність як складова системи управління розвитком промислового підприємства. *Економіка*. 2013. № 4 (124). С. 87–91.
- Бурій С. А., Мукомела-Михалець В. О.** Управління діловою активністю машинобудівних підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2014. 183 с.
- Бондарева Ю. О.** Управління діловою активністю сільськогосподарських підприємств в умовах радіаційного забруднення: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2015. 208 с.
- Мукомела-Михалець В. О.** Концептуальні засади створення ефективної системи управління діловою активністю машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*: зб. наук. пр. 2011. Том 1, № 3. С. 40–43.
- Осовська Г. В., Осовський О. А.** Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 860 с.
- Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г.** Ділова активність підприємства: проблеми аналізу та оцінки: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2008. 284 с.
- Іскра В. В.** Аналіз ділової активності підприємства на прикладі ПАТ «Овостар». *Науковий вісник Херсонського державного університету*: зб. наук. пр. 2015. Вип. 14. Частина 1. С. 40–43.

8. Заїкіна О. О. Роль показників ділової активності в оцінці управління підприємством. *Харчова промисловість*. 2008. № 7. С. 144–148.

9. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ: КНТЕУ, 2008. 514 с.

10. Сидоренко-Мельник Г. М., Козлова Ю. А. Контроль ділової активності підприємства за ключовими показниками ефективності. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 74–75.

REFERENCES

Buryi, S. A., and Mukomela-Mykhalets, V. O. *Upravlinnia dilovoiu aktyvnistiu mashynobudivnykh pidpriemstv* [Management of business activity of machine-building enterprises]. Khmelnytskyi: KhNU, 2014.

Bondarieva, Yu. O. "Upravlinnia dilovoiu aktyvnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh radiatsiinoho zabrudnennia" [Management of business activity of agricultural enterprises in conditions of radioactive contamination]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2015.

Iskra, V. V. "Analiz dilovoi aktyvnosti pidpriemstva na prykladi PAT «Ovostar»" [The analysis of business activity of the enterprise on the example of JSC "Ovostar"]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Vol. 1, no. 14 (2015): 40-43.

Kharchenko, V. "Dilova aktyvnist yak skladova systemy upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva" [Business acti-

ty as a component of a control system of development of industrial enterprises]. *Ekonomika*, no. 4 (124) (2013): 87-91.

Mukomela-Mykhalets, V. O. "Kontseptualni zasady stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia dilovoiu aktyvnistiu mashynobudivnoho pidpriemstva" [Conceptual bases of creation of effective system of management of business activity of machine-building enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 1, no. 3 (2011): 40-43.

Mnykh, Ye. V. *Ekonomichniy analiz diialnosti pidpriemstva* [Economic analysis of enterprise activity]. Kyiv: KNTEU, 2008.

Osovska, H. V., and Osovskiy, O. A. *Menedzhment orhanizatsii* [Management of organizations]. Kyiv: Kondor, 2005.

Sydorenko-Melnyk, H. M., and Kozlova, Yu. A. "Kontrol dilovoi aktyvnosti pidpriemstva za kliuchovymi pokaznykamy efektyvnosti" [Control of business activity on key performance indicators]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10 (2013): 74-75.

Voinarenko, M. P., and Rzaieva, T. H. *Dilova aktyvnist pidpriemstva: problemy analizu ta otsinky* [The business activity of the enterprise: problems of analysis and evaluation]. Khmelnytskyi: KhNU, 2008.

Zaikina, O. O. "Rol pokaznykiv dilovoi aktyvnosti v otsyntsi upravlinnia pidpriemstvom" [The role of indicators of business activity in the evaluation of enterprise management]. *Kharchova promyslovist*, no. 7 (2008): 144-148.