

УДК 331.101

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Кондратюк М.В., к.е.н., доцент,
Москова О.А., магістр,
Шевцов Д.С., магістр (УкрДУЗТ)*

Стаття присвячена питанням забезпечення ефективного управління підприємством із використанням сучасних інструментів. Економічна ситуація, з якою зіштовхуються підприємства сьогодні, є досить складною та нестабільною. Це має негативний вплив на господарську діяльність суб'єктів господарювання через зниження попиту, загострення конкурентної боротьби, зміни взаємовідносин з постачальниками та партнерами тощо. Все це призводить до необхідності змінювати підходи до управління підприємством шляхом пошуку ефективних інструментів управління, серед яких найбільш дієвими є інформаційні технології. Одним з найкращих варіантів є ERP-система, застосування якої дозволяє формувати цілісну картину діяльності підприємства, враховуючи всі бізнес-процеси та ключові ресурси, оцінити ефективність управління ними, проаналізувати вплив численних факторів та потенційних ризиків.

Ключові слова: інформаційні технології, планування та контроль, ефективне управління, розвиток, конкурентні переваги, економічна система

MODERN TOOLS FOR ENSURING EFFICIENT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

*Kondratyuk M.V., Doctor of Economics, Associate Professor,
Moskova O.A., M.Sc,
Shevtsov D.S., M.Sc (UkrDUZT)*

In the conditions of intense competition on the world and national markets, the information system must fully satisfy the needs of the company's management staff for reliable and up-to-date information. Information and analytical systems are able to solve the tasks of increasing the transparency of business, accounting and control of material and financial flows, minimizing costs, reducing the cost of production, etc., that is, those tasks facing the functions of planning and control. Accounting registers of information and analytical systems store data in compliance with all requirements for management information: multiplicity and sufficiency; utility; topicality; compatibility; economy. The use information systems of the ERP class allows you to imagine a holistic picture of the company's activity, in which it is easy to consider all the business processes of the company and its key resources, to evaluate the effectiveness of their management, to analyze the influence of numerous factors and potential risks. With fierce competition, the company's management has to solve a whole set of tasks aimed at eliminating the impact of negative factors or mitigating their impact. Military aggression and the associated financial and economic crisis further exacerbate the existing situation. Today, the demand for many types of products is decreasing, which leads to a decrease in the volume of output and, as a result, the size of the company's profit. To minimize losses and optimize management processes, the implementation of an effective

planning and control system is a way out of the situation. Therefore, planning and control tools embedded in the functionality of information systems are effective assistants of the enterprise manager. To control production costs, a special set of tools provided: nomenclature specifications, designed to describe the production process of products or semi-finished products, for the rationing of material and labor resources. Before starting the production of new types of products, it is possible to calculate the cost and profitability of each product. At any moment, similar indicators can be calculate for products that are already being produced. In the conditions of an unstable economic situation, planning and control become of primary importance, as the business management procedure becomes significantly more complicated. The head of the enterprise and managers must operate with complete and reliable information about the activities of the enterprise and its structural divisions. During financial and production planning, the management staff relies on both consolidated data and performance indicators of structural divisions. All the information needed by the management staff is accumulate in one data warehouse, thanks to which the manager and managers have the opportunity to conduct a full analysis of the enterprise's activities and make the right management decisions.

Key words: information technologies, planning and control, effective management, development, competitive advantages, economic system

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Планування є одним із головних інструментів управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Воно має свої цілі та завдання, відповідає за розподіл ресурсів, формування стандартів діяльності, визначає показники обсягів випуску та продажу продукції, величину прибутку, стан компанії на ринку.

Планування здійснюється як для підприємства, так і для його структурних підрозділів, завдяки чому забезпечується узгодженість дій працівників підприємства при вирішенні поставлених цілей та завдань. Вся діяльність виробничого підприємства відбивається у виконанні планів, що задають напрями розвитку бізнесу та втілюють управлінські рішення. На основі бізнес-планування здійснюється управління та координація центрів фінансової відповідальності та структурних підрозділів підприємства.

Стратегічні плани розвитку бізнесу є основою для формування перспективних планів, термін виконання яких становить від 1 до 3-х років. Подальша деталізація середньострокових планів відбивається у оперативних планах, котрі містять

конкретні терміни виконання поставлених завдань.

При розробці планів стратегічного розвитку підприємству необхідно враховувати велику кількість різних факторів, які мають прямий чи опосередкований вплив на його діяльність. Внутрішні та зовнішні фактори можуть суттєво чи незначно позначатися на життєдіяльності підприємства та його розвитку. Правильно оцінити величину впливу кожного з них досить складне завдання, а сучасні інформаційні технології дозволяють визначити не лише значимість того чи іншого чинника, а й оцінити рівень його впливу з урахуванням інших чинників, які можуть як посилювати, так і зменшувати його вплив.

В умовах гострої конкуренції на світовому та національному ринках інформаційна система має повністю задовольняти потреби управлінського персоналу компанії у достовірній та актуальній інформації.

Інформаційно-аналітичні системи здатні вирішувати завдання підвищення прозорості ведення бізнесу, обліку та контролю матеріальних та фінансових потоків, мінімізації витрат, зниження собівартості продукції і т.д., тобто ті

завдань, що стоять перед функціями планування та контролю. Облікові реєстри інформаційно-аналітичних систем зберігають дані з дотриманням усіх вимог, що висуваються до управлінської інформації: кратність і достатність; корисність; актуальність; сумісність; економічність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблема пошуку дієвих способів прийняття раціональних управлінських рішень в діяльності підприємства є актуальною завжди. Це пов'язано з постійними трансформацією ринку, суспільства, економічних систем, політичних устоїв тощо. Науковці постійно досліджують нові виклики, з якими змушені стикатися підприємства в сучасних умовах господарювати, що представлено в роботах Боковець В., Герасимовича А., Дем'яненка Т., Диканя В., Єдинака В., Кириченко О., Купріної Н., Ступницької Т., Мазура В., Могилевської О., Рудінської О. та інших [1-10].

Однак, накопичений практичний управління підприємством потребує проведення нових досліджень, а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення процедур проведення планування та контролю, як одних із основних функцій управління, за допомогою передових інструментів, серед яких основними є інформаційні технології.

Метою статті є дослідження інструментів забезпечення управлінської діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виступаючи як основний інструмент планування та контролю, управлінський облік покликаний здійснювати підготовку і надання актуальної, повної та достовірної інформації про діяльність підприємства. Для успішного вирішення цього завдання необхідно [2]:

- використовувати ефективний інструментарій, що дозволяє відображати у єдиній інформаційній базі всі події фінансово-господарської діяльності підприємства за мінімальний час із мінімальними трудовитратами;

- здійснювати планування та контроль діяльності всіх підрозділів підприємства, центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) та самого підприємства;

- забезпечити оперативний доступ до інформації різних категорій користувачів відповідно до їхніх прав та посадових обов'язків;

- здійснювати аналіз результатів діяльності структурних підрозділів та центрів фінансової відповідальності підприємства, а також проводити порівняльний аналіз результативності діяльності кожного структурного підрозділу за декілька періодів;

- мати можливість здійснювати оцінку рентабельності продукції за існуючими та новими напрямками випуску;

- моніторити стан і динаміку всіх ресурсів підприємства: матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та ін.;

- контролювати витрати виробництво різних розрізів: виробництво продукції, вибір напрямів діяльності, формування ЦФВ тощо з метою їх оптимізації та мінімізації;

- здійснювати розрахунок та аналіз собівартості продукції, що випускається;

- контролювати величину доходів та витрат підприємства, у тому числі шляхом порівняння планових та фактичних показників;

- виявляти відхилення фактичних даних від планових показників на основі нормативів та стандартів;

- визначати фінансові результати діяльності підприємства, ЦФВ, структурних підрозділів та ін.

На думку фахівців найкращим варіантом є ERP-система, тому розглянемо її застосування більш детально.

Використання інформаційних систем класу ERP дозволяє уявити цілісну картину діяльності підприємства, у якій легко «розглянути» всі бізнес-процеси підприємства та його ключові ресурси, оцінити ефективність управління ними, проаналізувати вплив численних факторів та потенційних ризиків [11].

Почнемо з того, що запровадження ERP-систем рекомендується здійснювати поетапно, поступово підключаючи до єдиної інформаційної системи працівників різних структурних підрозділів. Даний підхід є правильним, оскільки дозволяє істотно скоротити кількість помилок, пов'язаних з людським фактором, котрі виникають одночасно. Структура зберігання даних ERP-системах характеризується наявністю тісних взаємозв'язків між цими даними. Так, помилки ведення обліку, допущені працівником кадрової служби, неминуче відобразяться при розрахунках заробітної плати, що, своєю чергою, позначиться на показниках діяльності підприємства та його фінансових результатах. Як правило, помилки, допущені користувачами ERP-систем, мають лавиноподібний характер, одна помилка тягне за собою іншу, яка може спричинити появу цілої серії нових помилок. Саме цей факт змушує багатьох керівників бізнесу замислитись про доцільність придбання ERP-системи.

Дана проблема не повинна бути причиною переваги вибору кількох програмних продуктів, що дозволяють вести той чи інший вид обліку замість однієї інформаційно-аналітичної системи. Для вирішення проблеми мінімізації помилок, які допускаються користувачами системи, доцільно реалізувати наступні заходи:

- провести навчання персоналу роботі з системою ERP. Безперечно, це призведе до додаткових витрат

підприємства, але вони досить швидко окупляться;

- використання програми проводити поетапно. Зазвичай першими з ERP-системою розпочинають роботу співробітники бухгалтерської та кадрової служб. Після того як ведення обліку цих служб налагоджено, враховано та внесено до системи особливості діяльності підприємства, здійснюється поступове підключення до системи співробітників відділів роботи з клієнтами, менеджерів, маркетингологів тощо.

Зупинимось докладніше на основних інструментах планування та контролю і розглянемо, як у ERP-системах реалізуються їхні функції. Почнемо з того, що перерахуємо деякі з функцій планування та контролю та дамо їх коротку характеристику.

Функції планування та контролю за змістом дуже різноманітні та численні. Одні виконують методичну роль, інші – регулюючу, треті – координуючу. Методична функція планування та контролю полягає у розробці методів управлінського обліку та аналізу, моніторингу, планування, організаційної побудови бізнесу. Завдання регулюючої функції планування та контролю полягають у моніторингу ключових показників діяльності підприємства, проведенні порівняльного аналізу планових та фактичних даних, виявленні відхилень та розробці заходів щодо ліквідації небажаних процесів. Координуюча функція планування та контролю дозволяє здійснювати узгодження планів різних рівнів, взаємопов'язання виробничого та фінансового планування, відповідність бюджетів стратегічним, перспективним та оперативним цілям розвитку підприємства [12].

Планування та контроль включають у свою структуру планування, облік, контроль, моніторинг і аналіз. Вони формують систему, що забезпечує координацію діяльності всіх структур

підприємства, завдяки якій скорочується час ухвалення управлінських рішень, зводяться до мінімуму неефективні управлінські рішення, оптимізуються терміни реалізації управлінських проєктів, відбувається впорядкування інформаційних потоків у рамках єдиного інформаційного поля.

Системи планування матеріальних та фінансових потоків повинні враховувати специфіку діяльності підприємства та його організаційну структуру. Враховуючи те, що напрямки діяльності підприємств суттєво різняться, розрізняються й процедури управлінського впливу [13]. Так, на підприємствах, що випускають продукцію, управлінський персонал повинен:

- організовувати чітке планування виробничих процесів, їхнє фінансове та матеріально-виробниче забезпечення;
- керувати і формувати обсяг продукції, що випускається, у відповідності до попиту на неї;
- визначати пріоритети випуску продукції;
- забезпечувати тісний взаємозв'язок основного та допоміжного виробництва;
- здійснювати моніторинг процесу виробництва напівфабрикатів та продукції, закупівель матеріально-виробничих запасів, збуту готової продукції;
- раціонально розподіляти матеріальні, фінансові, трудові, природні та інші ресурси, які забезпечуватимуть маневреність, за рахунок страхових запасів.

Для вирішення цих завдань потрібно здійснювати контроль за дотриманням:

- запланованого режиму роботи обладнання та робітників виробничого цеху;
- термінів подачі сировини, матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів на робочі місця;

- норм заділів на кожній стадії виробничого циклу;

- підтримки запасів у незавершеному виробництві у такій кількості, щоб виробничі потужності не простоювали.

При жорсткій конкуренції керівництву підприємства доводиться вирішувати цілий комплекс завдань, спрямованих на усунення впливу негативних чинників чи пом'якшення їх впливу. Військово-агресія та пов'язана з нею фінансово-економічна криза ще більше посилює ситуацію, котра склалася. Сьогодні скорочується попит на багато видів продукції, що призводить до зменшення обсягів випуску і, як наслідок, величини прибутку підприємства. Для мінімізації втрат та оптимізації управлінських процесів впровадження ефективної системи планування та контролю є виходом із ситуації. Тож, інструменти планування та контролю, закладені у функціонал інформаційних систем є дійовими помічниками керівника підприємства. Для порівняння планових і фактичних показників управлінський персонал може використовувати звіти, що є в ERP-системі та звіти, розроблені самостійно, які відповідають усім запитам користувача і відображають необхідні аналітичні дані.

Для контролю витрат виробництва також передбачений спеціальний набір інструментів: специфікації номенклатури, призначені для опису процесу виробництва продукції або напівфабрикатів, для нормування матеріальних і трудових ресурсів. Перед запуском виготовлення нових видів продукції можна здійснити розрахунок собівартості та рентабельності кожного виробу. У будь-який момент аналогічні показники можуть бути розраховані і на виробі, випуск яких вже здійснюється [14].

В умовах нестабільної економічної ситуації планування та контроль набувають першочергового значення,

оскільки процедура управління бізнесом суттєво ускладнюється. Керівник підприємства та менеджери повинні оперувати повною та достовірною інформацією про діяльність підприємства та його структурних підрозділів. Під час проведення фінансового і виробничого планування управлінський персонал спирається як на консолідовані дані, так і на показники діяльності структурних підрозділів. Вся інформація, необхідна управлінському персоналу, акумулюється в одному сховищі даних, завдяки чому керівник та менеджери мають можливість проводити повноцінний аналіз діяльності підприємства та приймати правильні управлінські рішення.

Висновки. Сучасні підприємства мають у своєму розпорядженні великі фінансові та матеріальні резерви, вони використовують передові технології виробництва. В останні десятиліття почала спостерігатися тенденція до входження підприємств до складу холдингів. Крім того, зміни відбуваються і в середині самих підприємств, що стосуються облікової політики, політики бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, організаційної структури підприємства. Усе це потребує зміни методів управління.

Одним з таких підходів є використання інформаційних технологій. Адже використання сучасного програмного забезпечення, зокрема ERP-систем, дозволяє за допомогою єдиної інформаційної бази керувати матеріальними і нематеріальними ресурсами підприємства, що позитивно позначається на управлінських процесах.

Вартість сучасних ERP-систем досить висока. Витрати їх придбання і використання зазвичай окупаються протягом 2–3 років, але вигода від використання ERP-систем досить відчутна:

- скорочення складських запасів-20%;

- скорочення матеріальних витрат - 11%;

- зниження виробничих витрат – 12%;

- скорочення операційних та адміністративних витрат-20%;

- скорочення виробничих витрат-8%;

- збільшення обсягів виробництва-29%;

- збільшення оборотності запасів – 25 %;

- скорочення часу обробки замовлень-26%;

- зростання прибутку - 14%;

- скорочення витрат на оплату праці -35%;

- у 3 рази швидше формування управлінської звітності;

- в 3,1 рази швидше створення регуляторних звітів.

І насамкінець зазначимо, інформаційно-аналітичні системи можуть ефективно використовуватися як у сфері виробництва, так і у сфері надання послуг.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 14-19. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_eco_2019_2_5.pdf
2. Герасимович А. М. Нові інструменти обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 13–16. URL: 10.32702/2306-6814.2019.7.13
3. Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 81–85.

4. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.
5. Єдинак В.Ю., Перерва І.О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 159-164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
6. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 107–115. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>
7. Купріна Н., Ступницька Т., Баранюк Х., Величко О. Оборотні активи в системі управління підприємства: сучасні аспекти обліку, аналізу та аудиту. *Food Industry Economics*. 2021. № 2 (13). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i2.2040>
8. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2009. №1. С. 178-183.
9. Могилевська О.Ю. Формування системи організації маркетингової інформації на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 82 - 85.
10. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.
11. ERP-системи. URL: <https://bc.smart-it.com/news-and-articles/what-is-erp/>
12. Каличева Н.Є., Бохан С.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.
13. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350>
14. Каличева Н.Є., Абрамчук В.С., Лобанова Є.В. Інформаційні технології як чинник забезпечення сталого розвитку складського господарства підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 4 (81). 2022. С. 15-26. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/430/374>

REFERENCES

1. Bokovets V. V. (2019). *Methodychni pidkhody diahnostryky pidpryemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia*. [Methodical approaches to diagnosing enterprises in modern business conditions]. *Bulletin of Zaporizhzhya National University. Economic sciences*, no. 2, pp. 14-19. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_eco_2019_2_5.pdf
2. Herasymovych A. M. (2019). *Novi instrumenty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia suchasnym pidpryemstvom*. [New tools for accounting and analytical management of a modern enterprise]. *Investments: practice and experience*, no. 7, pp. 13–16. Available at: [10.32702/2306-6814.2019.7.13](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.7.13)
3. Demianenko T. I., Khomutov D. H. (2018). *Formuvannia systemy mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia na promyslovykh pidpryemstvakh*. [Formation of the effective management mechanism system at industrial enterprises]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 5, pp. 81–85.
4. Dykan V. L. (2023). *Natsionalna model industrialnoho rozvytku krainy: orhanizatsiino upravlinskyi aspekt*. [National model of industrial development of the country: organizational and management

aspect]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 81-82, pp 11-34.

5. Iedynak V.Iu., Pererva I.O. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka. [Strategic enterprise management as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 159-164. Available at: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

6. Kyrychenko O. (2022). Suchasni aspekty ta tekhnolohii upravlinnia rozvytkom pidpriemstv. [Modern aspects and technologies of enterprise development management]. *Scientific notes of the "KROK" University*, no. 2(66), pp. 107–115. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>

7. Kuprina N., Stupnytska T., Baraniuk Kh., Velychko O. (2021). Oborotni aktyvy v systemi upravlinnia pidpriemstva: suchasni aspekty obliku, analizu ta audytu. [Current assets in the enterprise management system: modern aspects of accounting, analysis and auditing]. *Food Industry Economics*, no. 2 (13). Available at: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i2.2040>.

8. Mazur V.S. (2016). Novi pidkhody i formy menedzhmentu, yak osoblyvoho typu upravlinnia. [New approaches and forms of management as a special type of management]. *Priorities of economic development of Ukraine: history and present*, no 1, pp. 178-183.

9. Mohylevska O.Iu. (2017). Formuvannia systemy orhanizatsii marketynhovoï informatsii na pidpriemstvakh. [Formation of the marketing information organization system at enterprises]. *Investments: practice and experience*, no. 22, pp. 82 - 85.

10. Rudinska O. V., Lenska N. I. (2016). Suchasna struktura ta efektyvnist metodiv menedzhmentu. [Modern structure and effectiveness of management methods]. *Market economy: modern management theory and practice*, vol. 15, no. 2 (33), pp. 105-122.

11. ERP-systemy. [ERP systems]/ Available at: <https://bc.smart-it.com/news-and-articles/what-is-erp/>

12. Kalycheva N.Ie., Bokhan S.Ie. (2017). Napriamy zabezpechennia efektyvnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh. [Directions for effective development of industrial enterprises in modern conditions]. *Scientific review*, vol. 5 (37), pp. 5 – 15.

13. Dykan V. L., Obruch H. V. (2021) Formuvannia biznes-modeli zbalansovanoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. [Formation of a business model of balanced development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Adaptive management: theory and practice. "Economy" series*, vol. 11 (22). Available at: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/v_iew/406/350

14. Kalycheva N.Ie., Abramchuk V.S., Lobanova Ye.V. (2022). Informatsiini tekhnolohii yak chynnyk zabezpechennia staloho rozvytku skladskoho hospodarstva pidpriemstva. [Information technologies as a factor in ensuring the sustainable development of the enterprise's warehouse economy]. *Development of transport management and management methods*, no. 4 (81), pp. 15-26. Available at: https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/dae_mmt/article/view/430/374