

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## EFFICIENCY OF RESEARCH OF MANAGEMENT SYSTEMS AT THE ENTERPRISE



*Ложачевська Олена Михайлівна*, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [l.lytyvshko@ntu.edu.ua](mailto:l.lytyvshko@ntu.edu.ua),

<https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

**Анотація.** У статті розкривається основна ідея щодо ефективності дослідження систем управління підприємством. Встановлено, що наразі весь бізнес перебуває у кризовому стані, а тому діяльність підприємств переходить у режим антикризового управління. Аналіз досвіду українських підприємств протягом останніх трьох років світової кризи дає змогу зробити висновок, що руйнування системи управління найчастіше відбувається у дві фази, коли після різкого погіршення системи управління настає період поступової стабілізації (адаптації) ситуації. Практика також показує, що підприємства, які затрималися на першому етапі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства. Тому основними завданнями управління в кризових ситуаціях є попередження або пом'якшення шокowego стану, який характеризується відсутністю планування, неефективним управлінням, порушенням міжособистісних і міжгрупових відносин, хаосом в організаційній структурі. Це призвело до дослідження методів антикризового аналізу діяльності підприємств.

Встановлено, що дослідження систем управління доцільно здійснювати у двох напрямках, а саме: дослідження фінансового антикризового управління та проведення комплексного аналізу ефективності бізнес-процесів підприємства. Розглянуті методи бізнес-аналітики. Доведено, що комплексне застосування моделей бізнес-аналітики призведе до ефективного дослідження системи управління підприємством. Можливість використання різних методів діагностики дозволяє отримати комплекс принципово нових даних про управління об'єктами, що діагностуються, і зробити відповідні висновки щодо його економічного і соціального розвитку.

У статті висвітлено моделі прогнозування, призначені для визначення цілей і перспектив розвитку підприємства. Встановлено, що позитивний ефект дослідження систем менеджменту забезпечується проведенням комплексного аналізу з використанням ефективних фінансово-управлінських інструментів.

**Ключові слова:** ефективність дослідження, система управління, методи дослідження, підприємство, бізнес-процеси, антикризове управління.

**Постановка проблеми.** В сучасних політичних умовах більшість підприємств України знаходяться під впливом конкуренції, інфляції, нестабільності інвестиційної ситуації і кредитної системи. Їх діяльність характеризується недостатністю власних джерел фінансування, нестабільністю зовнішніх зв'язків і внутрішніх факторів розвитку та інших ризиків, в результаті чого вони можуть опинитися у кризовій ситуації, яка потребує розробки адекватних механізмів управління. Тому наразі і стає питання вибору ефективного дослідження системи управління підприємством.

Ефективність будь-яких досліджень полягає не тільки у їхніх завершенні й впровадженні, а й тоді, коли вони починають давати результат. Час їх виконання має велике значення. Тому час розроблення прикладних тем по можливості повинна бути коротшою. Кращим є такий варіант, коли тривалість їхньої розробки не перевищує трьох років. Для більшості прикладних досліджень імовірність отримання ефекту у цей час перевищує 80% [1, с.44]. Вибір потрібного методу дослідження та моніторингу системи управління саме в умовах сучасної кризи є запорукою стійкості ведення бізнесу.

**Аналіз і огляд останніх досліджень.** Наразі в науковій літературі приділяється багато уваги управлінню підприємствам. Дослідники визначають методи дослідження, що характеризують діяльність та сучасний стан підприємств. Системам управління підприємств присвячені праці вчених: Білуха М.Т. [1], Городецькій М.Я. [4], Грязнова А.Г. [2], Епифанов А. А. [3], Козьменко С. Н. [3], Компанець К.А. [4], Литвишко Л.О. [4], Тисячук І.О.[6], Ткаченко О.В. [7], Федотова М.А. [1] та інші.

Білуха М.Т. визначає особливості наукових досліджень. «Особливості використання бізнес аналітики адміністративному менеджменті під час пандемії Covid 19.» [4] - авторами формується головна ідея застосування методів досліджень та визначається їх роль в управлінні підприємством.

Незважаючи на велику базу досліджень в сфері діяльності підприємств, залишаються не розкритим питання ефективності дослідження систем управління підприємств. Саме це і дало підстави для визначення мети наукової статті.

**Мета дослідження.** Визначення ефективності дослідження систем управління підприємства.

**Основна частина.** Аналіз досвіду українських підприємств дає можливість зробити висновок, що кризи найчастіше проходять у дві фази, коли після різкого погіршення ситуації настає період поступової стабілізації (адаптації). Практика також показує, що підприємства, які затримуються на першій фазі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства. Саме тому основними завданнями менеджменту в кризових ситуаціях є недопущення або пом'якшення шокового стану, якому властиві відсутність планування, неефективне управління, розрив міжособових і міжгрупових відносин, хаос у структурі організації [2, с. 43]. Також необхідно прагнути до скорочення періоду першої фази, для якої є характерними короткотермінове планування та авторитарний стиль керівництва, до прискорення процесу адаптації і стабілізації ситуації, тобто повернення до довготермінового планування, а також спільного координування роботи підрозділів підприємства, гнучкому і творчому вирішенню проблем тощо.

Завдання сучасної системи управління є:

- забезпечення фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення ефективного використання ресурсів;
- підтримання інвестиційної привабливості підприємства;
- забезпечення інноваційного розвитку підприємства;
- захист персоналу, інформації, майна та капіталу підприємства.

Переважно завдання з управління економічною безпекою, ризиками та антикризового менеджменту виконують одні і ті ж посадові особи чи структурні підрозділи.

В даний час виникнення кризових ситуацій, що призводять до банкрутства підприємств, обумовлене неправильним управлінням і зовнішніми факторами, що характеризують економічну обстановку, в якій функціонує підприємство і від якого воно не може не залежати. В цих умовах необхідно ефективно використовувати методи дослідження існуючої системи управління підприємством. Наразі в науковій літературі приділяють увагу визначені методів дослідження при антикризовому управлінні, а саме: моніторинг, контролінг, диверсифікацію, реструктуризацію і санацію підприємства. Сутнісна характеристика та сфери застосування цих методів наведено в таблиці 1.

Як бачимо, усі методи доцільно класифікувати за фазами розгортання кризи та за універсальністю для всіх етапів підприємства в кризовому становищі. Оскільки комплексною характеристикою результатів функціонування підприємства є його фінансовий стан, то надалі досліджується саме моніторинг фінансового стану підприємства.

Багато намагань формалізувати процес ефективності дослідження системи управління підприємств в кризовому стану доцільно розкрити різні підходи до оцінки підприємств з точки зору антикризового управління.

В цілому дані підходи включають два основних напрямки:

- аналіз і діагностика фінансового стану підприємства;
- управлінський аналіз.

Необхідно підкреслити, що зазначені напрямки в жодному разі не суперечать, а доповнюють один одного.

Таблиця 1 – Класифікація методів дослідження при антикризовому управлінні  
Table 1 – Classification of research methods in anti-crisis management

Метод	Сутність	Застосування
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю підприємства.	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», тобто моніторинг потрібен упродовж всього життєвого циклу підприємства.
	Певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками.	Впроваджують на стадії створення підприємств та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі.
Контролінг	Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління підприємстві, її аналізу та обробки.	Впровадження системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ. Розробка санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами.
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямку, щоб не бути залежним від одного ринку.	На початку створення підприємства; При перших ознаках кризи.
Реструктуризація	Здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.	На ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.
Санація зовнішня	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості конкурентоспроможності підприємства-боржника довгостроковому періоді.	За виникнення загрози банкрутства. На відновлення ліквідності й платоспроможності та, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості й конкурентоспроможності.
Санація внутрішня	Сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел.	За виникнення загрози банкрутства.

Джерело: сформовано автором

Існуючі методики аналізу і діагностики фінансового стану підприємства можна класифікувати таким чином:

1. Офіційна процедура діагностики кризового стану підприємства;
2. Концепція експрес-діагностики кризи;
3. Модель Бівера;
4. Двофакторна модель Альтмана;
5. Z-рахунок Альтмана (п'ятифакторна модель);
6. Модель Тоффлера;
7. PAS-коефіцієнт. Тренд Z-коефіцієнта;
8. Чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства;
9. Рейтингове число (Сайфуллін, Кадиков);
10. Шестифакторна модель Зайцевої;
11. А-рахунок Аргента;
12. Методика діагностики кризи з урахуванням специфіки галузей;
13. Якісні методи прогнозування кризи.

Але, незважаючи на велику кількість підходів до прогнозування банкрутства, в Україні немає єдиної сформованої моделі, яка б дала змогу кваліфіковано оцінити перспективний фінансовий стан підприємства.

Критична оцінка домінуючих у вітчизняній теорії й практиці методологічних підходів до діагностики фінансової кризи дозволяє виокремити такі їх недоліки:

- неврахування галузевих особливостей об'єкта діагностики;
- недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів та довільність фіксування нормативних значень фінансових показників;
- суб'єктивність відбору показників, які підлягають аналізу;
- неврахування факту різної вагомості впливу окремих показників на загальні результати аналізу;
- ігнорування показників, які розраховуються на базі чистого грошового потоку [7, с. 38].

Таким чином, сучасний керівник має досить великим набір методик діагностики фінансового стану підприємства. Тому, при аналізі фінансового стану підприємства необхідно прагнути до комплексного використання декількох методик для отримання більш достовірних результатів [3, с. 411].

Низка авторів також обґрунтовують тезу про доцільність універсальних моделей прогнозування фінансової неспроможності підприємства. Їх аргументи зводяться до того, що класифікаційні моделі з відносно незначною кількістю показників є надзвичайно ефективними, відносно простими у використанні і досить зрозумілими. Такі моделі є незалежними відносно галузі, тобто можуть не враховувати галузевих особливостей. Тобто використання декілька методик оцінки фінансового стану підприємства можуть привести до ефективного дослідження кризового становища.

Існують критичні показники для оцінки можливого банкрутства фірми, які є одними з ефективних інструментів при антикризовому управлінні. Вони діляться на дві групи.

Перша група показників свідчить про можливі фінансові ускладнення і про ймовірність банкрутства в майбутньому: повторюються суттєві втрати в основній діяльності, що виражаються в постійному спаді виробництва, скороченню обсягів продажу та постійній збитковості; наявність простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості; низькі значення кредиторської та дебіторської заборгованості; збільшення до небезпечних меж частки позикового капіталу в загальній його сумі; дефіцит власного оборотного капіталу; наявність наднормативних запасів сировини і готової продукції; зниження виробничого потенціалу [5, с. 19].

Друга група включає показники, які сигналізують про можливість різкого погіршення фінансового стану в майбутньому за неприйняття дієвих заходів: надмірна залежність підприємства від будь-якого одного конкретного проекту, типу обладнання, виду активу, ринку сировини або ринку збуту; недооцінка оновлення техніки і технології; втрата досвідчених працівників апарату управління; вимушений простій, неритмічна робота; участь підприємства в судових розглядах з непередбачуваним результатом; політичний ризик; недостатність капітальних вкладень.

Як зазначено раніше ефективне дослідження системи управління підприємства базується не тільки на використанні методів фінансової стабільності але і на управлінському аналізі. Система управління підприємства складається з низки бізнес процесів, дослідження яких є досить складним.

Управління бізнес-процесами в автотранспортних підприємствах передбачає їх постійне поліпшення та оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи вдосконалення бізнес-процесів, які керуються за допомогою адміністративних систем управління з використанням прийомів бізнес-аналітики [4]. У сучасному процесному управлінні виділяють два концептуальні підходи до вдосконалення бізнес-процесів:

– поступовий (покроковий) підхід удосконалення процесів (за Демінгом) у рамках існуючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не потребує їх узагалі;

– кардинальний підхід (за Хаммером та Чампі), що веде до суттєвих змін процесу та фундаментальних змін в організаційній структурі управління [6].

Обидва підходи базуються на загальних фундаментальних процесних теоріях та методології управління процесами (опис між процесами, опис самого процесу, встановлення контрольних точок у процесах, вимір показників процесу, аналіз отриманої інформації та пропозицій щодо вдосконалення). Вони єдині в тому, що спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, якості окремих операцій, відсутності інформації, можливості автоматизації та управління якістю. Ці підходи забезпечують надійне адміністративне управління автотранспортним підприємством, дають змогу вирішувати проблеми управління та мотивації персоналу на підприємстві, що, своєю чергою, сприяє підвищенню продуктивності праці на кожному робочому місці [4].

Можливість використання різних методів діагностики дозволяє отримати комплекс принципово нових даних щодо управління об'єктами, що діагностуються, і зробити відповідні висновки щодо його економічного та соціального розвитку. Дані моделі прогнозування покликані визначити цілі та перспективи розвитку підприємства. Вони є найбільш точним і якісним методом передбачення, що допомагає побачити накопичені проблеми минулого, від яких треба вчасно звільнитися, та зрозуміти перспективу нових ідей, корисних для підприємства. Практичне використання таких моделей на підприємствах - одна з першочергових задач і один із головних резервів їхньої господарської діяльності.

Також слід розуміти, що позитивний ефект дослідження систем управління відбувається від проведення комплексного аналізу з використанням ефективних фінансових та управлінських інструментів.

**Висновки.** Тобто, доведено, що ефективність дослідження систем управління підприємства залежить від комплексності проведеного аналізу. Необхідність застосування різних методів та методологій оцінки фінансового стану і особливо аналізу управлінських бізнес процесів. Вибір вірного методу дослідження в сучасних кризових умовах є запорукою ефективного управління підприємством.

#### Перелік посилань

1. Білуха М.Т. Основи наукових досліджень. підручник для студ. вузів екон. спец. К.; Вища школа, 2017.С. 271
2. Грязнова А.Г., Федотова М.А. Антикризисный менеджмент. "ТАНДЕМ". 2019. С. 368
3. Епифанов А. А., Козьменко С. Н. Менеджмент для магистров: Суми. 2013. С.762 с.
4. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Городецькій М.Я. Особливості використання бізнес аналітики адміністративному менеджменті під час пандемії Covid 19. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 55. 2021 [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-17> (дата звернення: 11.09.2021).
5. Плескач, М. Методологічні особливості антикризового регулювання української економіки. Науковий вісник. 2007. № 17.4. С. 18-24.
6. Тисячук І.О. Підходи до оптимізації бізнеспроцесів на підприємстві. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/file/710/375> (дата звернення: 11.09.2021).
7. Ткачевська, О. В. Суть антикризового управління підприємством. Економіка АПК. 2012. № 3. С. 127-131

## EFFICIENCY OF RESEARCH OF MANAGEMENT SYSTEMS AT THE ENTERPRISE

**Lozhachevska Olena M.**, Doctor of Economics, Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine, o.lozhachevska@ntu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-8462-925X>

**Abstract.** The article reveals the main idea regarding the effectiveness of the study of enterprise management systems. It has been established that the entire business is currently in a state of crisis, and therefore the activities of enterprises are moving into the mode of anti-crisis management. Analysis of the experience of Ukrainian enterprises during the last three years of the global crisis makes it possible to conclude that the destruction of the management system most often occurs in two phases, when a period of gradual stabilization (adaptation) follows a sharp deterioration of the situation. Practice also shows that enterprises that are delayed in the first phase risk being on the verge of financial bankruptcy. That is why the main tasks of management in crisis situations are the prevention or mitigation of a shock state, which is characterized by a lack of planning, ineffective management, a breakdown in interpersonal and intergroup relations, and chaos in the organizational structure. This led to a study of methods of anti-crisis analysis of enterprises.

It has been established that the study of management systems should be carried out in two directions, namely: the study of financial anti-crisis management and conducting a comprehensive analysis of the effectiveness of the enterprise's business processes. It has been proven that the complex application of business analytics models will lead to an effective study of the enterprise management system. The possibility of using different methods of diagnosis allows to obtain a set of fundamentally new data on the management of objects being diagnosed and to draw appropriate conclusions regarding its economic and social development.

Forecasting models designed to determine the goals and prospects of the enterprise's development are highlighted in the article. It has been established that the positive effect of the study of management systems comes from conducting a comprehensive analysis using effective financial and management tools.

**Keywords:** research efficiency, management system, research methods, enterprise, business processes, anti-crisis management.

### References

1. Bilukha M.T.(2017) Osnovy naukovykh doslidzhen [Basics of the scientific research]. textbook for students. universities of economics. K.; Higher school, P. 271[in Ukrainian]
2. Gryaznova A.G., Fedotova M.A. (2019) Antykryzysnyi menedzhment [Anti-crisis management]. "TANDEM". P. 368[in Ukrainian]
3. Epifanov A.A., Kozmenko S.N. Menedzhment dlia mahistriv [Management for Masters]. Sumy. 2013. P.762 p. [in Ukrainian]
4. Kompanets K.A., Litvyshko L.O., Horodetskyi M.Ya. Osoblyvosti vykorystannia biznes analityky administratyvnomu menedzhmenti pid chas pandemii Sovid 19. [Peculiarities of the use of business analytics in administrative management during the covid 19 pandemic] Electronic scientific and practical journal "Market Infrastructure". Issue 55. 2021 Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-17> (access date: 11.09.2021). [in Ukrainian]
5. Pleskach, M. (2017) Metodolohichni osoblyvosti antykryzovoho rehuliuвання ukraïnskoi ekonomiky [Methodological features of anti-crisis regulation of the Ukrainian economy] Scientific Bulletin. No. 17.4. P. 18-24. [in Ukrainian]
6. Tysiachuk I.O.(2016) Pidkhody do optymizatsii biznesprotsesiv na pidpriemstvi [Approaches to optimizing business processes at the enterprise]. Retrieved from: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/file/710/375> (access date: 11.09.2021). [in Ukrainian]
7. Tkachevska. O. V. (2012) Sut antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. [The essence of anti-crisis management of the enterprise]. Economy of agro-industrial complex. No. 3. P. 127-131[in Ukrainian]