

# **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ**

**Монографія**

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2007**

УДК 65.011.4  
ББК 65.290-2  
К65

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, зав. кафедри оподаткування Харківського національного економічного університету *Іванов Ю. Б.*; докт. екон. наук, професор кафедри кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки *Костін Ю. Д.*; докт. екон. наук, професор, директор Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України *Бубенко П. Т.*

**Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.**

Протокол №6 від 28.03.2007 р.

**Авторський колектив:** Коюда В. О., к.е.н., доц. – вступ, п. 3.4, п. 4.1, розділ 6, висновки; Лепейко Т. І., д.е.н., проф. – п. 1.2, п. 1.3, п. 2.1; Потьомкін С. К., к.е.н., проф. – п. 2.3; Тімонін О. М., к.е.н., проф. – п. 3.2; Бормотова М. В., к.е.н., доц. – п. 3.5; Хміль Т. М., к.е.н., доц. – п. 3.1; Цуканова В. Я., к.е.н., доц. – п. 4.2; Коюда О. П., к.е.н., доц. – п. 1.1; Лук'янченко І. О., к.е.н., викл. – п. 2.1, п. 2.2; Таньков К. М., ст. викл. – розділ 5; Пасько М. І., к.е.н., доц. – п. 3.2; Бровко К. М., к.е.н., викл. – пп. 3.2.1; Шишмарьова Л. О., к.е.н., доц. – п. 3.1; Колесніченко В. Ф., к.е.н., викл. – п. 3.4; Мартиненко М. В., к.е.н., доц. – п. 4.3; Берест М. М., викл. – пп. 4.2.1; Близнюк Т. П., викл. – п. 3.3; Котлик А. В., аспірант – п. 1.3; Лисенко Л. А., аспірант – п. 4.1; Миронова О. М., викл. – п. 4.5; Толстікова О. В., викл. – п. 4.4; Чистяков А. С., аспірант – п. 1.2; Яндола К. О., викл. – п. 2.3.

**К65** Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою. Монографія / За заг. ред. канд. екон. наук, доцента В. О. Коюди. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с. (Укр. мов.)

Розглянуто теоретико-методологічні та методичні проблеми управління підприємством як відкритої, динамічної виробничо-господарської й соціальної системи в нестабільних умовах транзитивної економіки. Викладено авторські підходи до їх вирішення в руслі концепцій менеджменту, особливостей підсистем поточної діяльності й розвитку підприємств, підсистеми забезпечення та основи логістики й управління економічними ризиками на промислових підприємствах.

Рекомендовано для фахівців з питань управління промисловими підприємствами, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN 978-966-676-227-9

УДК 65.011.4  
ББК 65.290-2

© За загальною редакцією  
Коюди В. О.  
2007

# ВСТУП

На сьогодні вітчизняна економіка потребує особливої уваги до питань організаційно-управлінських процесів на підприємствах як головної складової господарської системи України. Підприємство – це досить складна, індивідуальна, соціально-економічна система, яка вимагає ефективного управління функціонування, подальшого стійкого розвитку, зростання конкурентоспроможності та забезпечення його лідерства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Зволікання цих проблем загрожує системним відривом від передових економічно розвинених країн через несумісність технологій управління, системи управління в цілому підприємства та його підсистемами в умовах жорсткої конкуренції, стандартів конкурентоспроможності тощо, подолати який буде практично не можливо.

Пошук ефективних шляхів вирішення питань управління підприємством як відкритої, динамічної соціально-економічної системи ускладнюється підвищеною нестабільністю і нестационарністю процесів, характерними для вітчизняної економіки, доповненими специфічними рисами, особливостями тощо, що породжує досить багато проблем. Серед основних слід виділити наступні:

1) недостатня увага до проблем системного підходу щодо управління підприємством як соціально-економічною організацією та відповідних підсистем і побудова системи управління змінами на підприємстві;

2) неоднозначність та неопрацьованість організаційно-методичних підходів для забезпечення поточної діяльності промислового підприємства, а саме: управління фінансовими ресурсами і обіговими коштами; недостатня обґрунтованість основних принципів управління виробничою діяльністю; необхідність врахування складних формалізованих факторів, що мають місце при організації логістичного забезпечення збуту кінцевої продукції підприємства;

3) практична відсутність ефективних науково обґрунтованих підходів стратегічного управління, маркетингової стратегії, управління маркетингом з інноваційною, конкурентною і підприємницькою реакціями на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього характеру;

4) неврахування впливу середовища підприємства на активізацію його інноваційної діяльності; відсутність чіткого обґрунтування теоретично-методичних підходів стосовно формування системи управління інвестиційним забезпеченням інноваційної діяльності підприємства та управління інноваційно-інвестиційними проектами;

5) відсутність дієвої організації підсистеми контролінгу на підприємстві, обґрунтованої технології проведення економічного аналізу й методично-організаційного підходу до фінансового аналізу, наявності повно-

го та своєчасного інформаційного забезпечення усіх елементів процесу управління підсистемами на підприємстві, оптимальної системи мотивації персоналу та ефективної системи антикризових заходів на промислових підприємствах;

6) безсистемність і слабка взаємоузгодженість менеджменту, маркетингу й логістики у виробничо-господарській діяльності підприємства в спрямуванні на досягненні стійких конкурентних переваг;

7) нерозвиненість інфраструктурного забезпечення, відсутність чіткого організаційно-методичного підходу до формування й розвитку системи управління економічними ризиками та нерозвиненість інфраструктурного забезпечення цього процесу.

Це, відповідно, не вичерпний перелік існуючих проблем, які сьогодні існують на українських підприємствах. Перелік наведених проблем потребує, насамперед, відповідної бази напрацювань у сфері управління підприємством як системою, що вміщує основні, допоміжні підсистеми. Ефективне функціонування та подальший розвиток підприємства як системи у значній мірі залежить від науково-прикладних досліджень, спрямованих на вирішення окресленого кола проблем. Саме на це і були спрямовані дослідження колективу науковців факультету менеджменту та маркетингу Харківського національного економічного університету, результати якого наведені в даній роботі.

На основі проведеного дослідження, аналізу діяльності підприємств і літературних джерел авторам вдалося в якійсь мірі наблизитися до вирішення окремих проблем управління підприємством в умовах транзитивної економіки.

Автори колективної монографії не претендують на вичерпаність та пріоритетність розглянутих і досліджених проблем, але це може стати певним вкладом у розвиток складних, неоднозначних та недопрацьованих питань щодо вдосконалення механізму управління суб'єкта господарювання в Україні на сучасному етапі розвитку економіки.

Вирішення перелічених проблем в основному здійснено колективом кафедри менеджменту Харківського національного економічного університету протягом 2004 – 2006 років, а саме:

господарстві теми "Стратегічне планування ВАТ "Світло Шахтаря" в умовах економічної інтеграції"; "Управління адаптацією підприємств в умовах економічної інтеграції";

держбюджетні ініціативні науково-дослідні роботи "Концепція управління в умовах транзитивної економіки" (Державний реєстраційний номер 0105U003089) 2005 року; "Розроблення теоретико-методичного забезпечення управління підприємствами та його підсистемами" (Державний реєстраційний номер 0106U004471) 2006 року;

бюджетно-кафедральна тема "Теорія та практика менеджменту в умовах змін концептуальних основ економіки".

# ЗМІСТ

Вступ .....	3
<b>Розділ 1. Управління підприємством у сучасних умовах:</b>	
<b>основні поняття, ідеї та концепції .....</b>	<b>5</b>
1.1. Підприємство як економічна система.....	5
1.2. Концепція управління змінами на підприємстві .....	16
1.3. Сучасні підходи до виділення підсистем підприємства.....	26
<b>Розділ 2. Особливості процесів управління в підсистемах</b>	
<b>поточної діяльності підприємства.....</b>	<b>48</b>
2.1. Методичний підхід до управління фінансовими	
ресурсами підприємства.....	48
2.2. Технологія управління обіговими коштами підприємства	
з використанням системного підходу.....	59
2.3. Сутність і принципи управління виробничою діяльністю .....	70
2.3.1. Сутність управління виробничою діяльністю.....	70
2.3.2. Принципи управління А. Файоля.....	71
2.3.3. Сучасні погляди на принципи управління виробництвом....	79
2.4. Організація та управління збутової діяльності	
в логістичному аспекті .....	96
<b>Розділ 3. Управління підсистемами розвитку підприємства .....</b>	<b>111</b>
<b>3.1. Загальні принципи стратегічного управління</b>	
<b>в сучасних умовах .....</b>	<b>111</b>
3.1.1. Підсистема стратегічного управління як важливий	
фактор забезпечення конкурентних переваг підприємства .....	111
3.1.2. Етапи розробки і реалізації стратегії підприємства .....	121
3.1.3. Рекомендовані загальні принципи стратегічного	
управління.....	126
3.2. Підсистема маркетингу як основа розвитку підприємства.....	135
3.2.1. Розробка маркетингових стратегій підприємства.....	151
3.3. Інноваційна діяльність підприємства як основа його	
стійкого розвитку.....	167
3.4. Управління інвестиційним забезпеченням інноваційної	
діяльності підприємств.....	181
3.4.1. Джерела та методи інвестування інноваційної діяльності...181	
3.4.2. Аналіз джерел використання інвестиційних ресурсів.....188	
3.4.3. Стимулювання інноваційної діяльності підприємств.....200	
3.5. Підсистема управління інвестиційними проектами .....	210
3.5.1. Характеристика інвестиційних проектів та їх класифікація...210	
3.5.2. Життєвий цикл та етапи розробки інвестиційного проекту...217	
3.5.3. Основні складові підсистеми управління	
інвестиційними проектами.....	227
<b>Розділ 4. Управління підсистемами забезпечення</b>	
<b>на підприємстві.....</b>	<b>232</b>



4.1. Організація підсистеми контролінгу на підприємстві.....	232
4.1.1. Контролінг: сутність, принципи та функції.....	232
4.1.2. Структура підсистеми контролінгу.....	236
4.1.3. Основи організації контролінгу на підприємстві.....	240
4.2. Технологія проведення техніко-економічного аналізу діяльності підприємства.....	245
4.2.1. Методичне забезпечення фінансового аналізу діяльності підприємства.....	263
4.3. Інформаційне забезпечення процесів управління підсистемами підприємства.....	273
4.4. Система мотивації персоналу підприємства .....	281
4.4.1. Категорійний апарат персоналу підприємства .....	281
4.4.2. Теорії і моделі мотивації персоналу підприємства .....	289
4.5. Упровадження поведінкового підходу щодо управління персоналом в умовах кризової ситуації .....	300
<b>Розділ 5. Логістика як сучасний науковий інструмент управління підприємством.....</b>	<b>317</b>
5.1. Теоретичні основи логістики промислового підприємства.....	317
5.2. Логістичний підхід до вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємства.....	325
5.3. Інтегроване маркетингово-логістичне управління продукцією підприємства.....	330
<b>Розділ 6. Система управління економічними ризиками на підприємстві .....</b>	<b>341</b>
6.1. Сутність та аналіз існуючих підходів щодо управління економічними ризиками підприємства .....	341
6.2. Формування системи управління економічними ризиками на підприємстві.....	354
6.3. Методи оцінки економічних ризиків.....	366
6.3.1. Кількісні методи оцінки ризиків.....	367
6.3.2. Якісні методи оцінки ризиків.....	374
<b>Висновки.....</b>	<b>379</b>
<b>Використана література.....</b>	<b>384</b>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Коюда Віра Олексіївна  
Лепейко Тетяна Іванівна  
Потьомкін Сергій Костянтинович  
Тімонін Олександр Михайлович  
Бормотова Марина Валентинівна  
Хміль Тамара Михайлівна  
Цуканова Валентина Яківна  
Коюда Олександр Павлович  
Лук'янченко Ірина Олександрівна  
Таньков Костянтин Миколайович  
Пасько Марина Іванівна  
Бровко Катерина Михайлівна  
Шишмарьова Лілія Олегівна  
Колесніченко Вікторія Федорівна  
Мартиненко Марина Вікторівна  
Берест Марина Миколаївна  
Близнюк Тетяна Павлівна  
Котлик Андрій Валерійович  
Лисенко Людмила Анатоліївна  
Миронова Ольга Миколаївна  
Толстікова Ольга Валентинівна  
Чистяков Андрій Сергійович  
Яндола Кристина Олександрівна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
ЯК ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Монографія

Відповідальний за випуск Бормотова М. В.

Відповідальний редактор Сєдова Л. М.

Редактор Замазій О. Є.

Коректор Замазій О. Є.

План 2007 р. Поз. №126-Н.

Підп. до друку 27.11.2007. Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум. друк. арк. 26,0. Обл.-вид. арк. 27,1. Тираж 500 прим. Зам. №856.

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк №481 від 13.06.2001 р.*