

Системний підхід до менеджменту підприємства

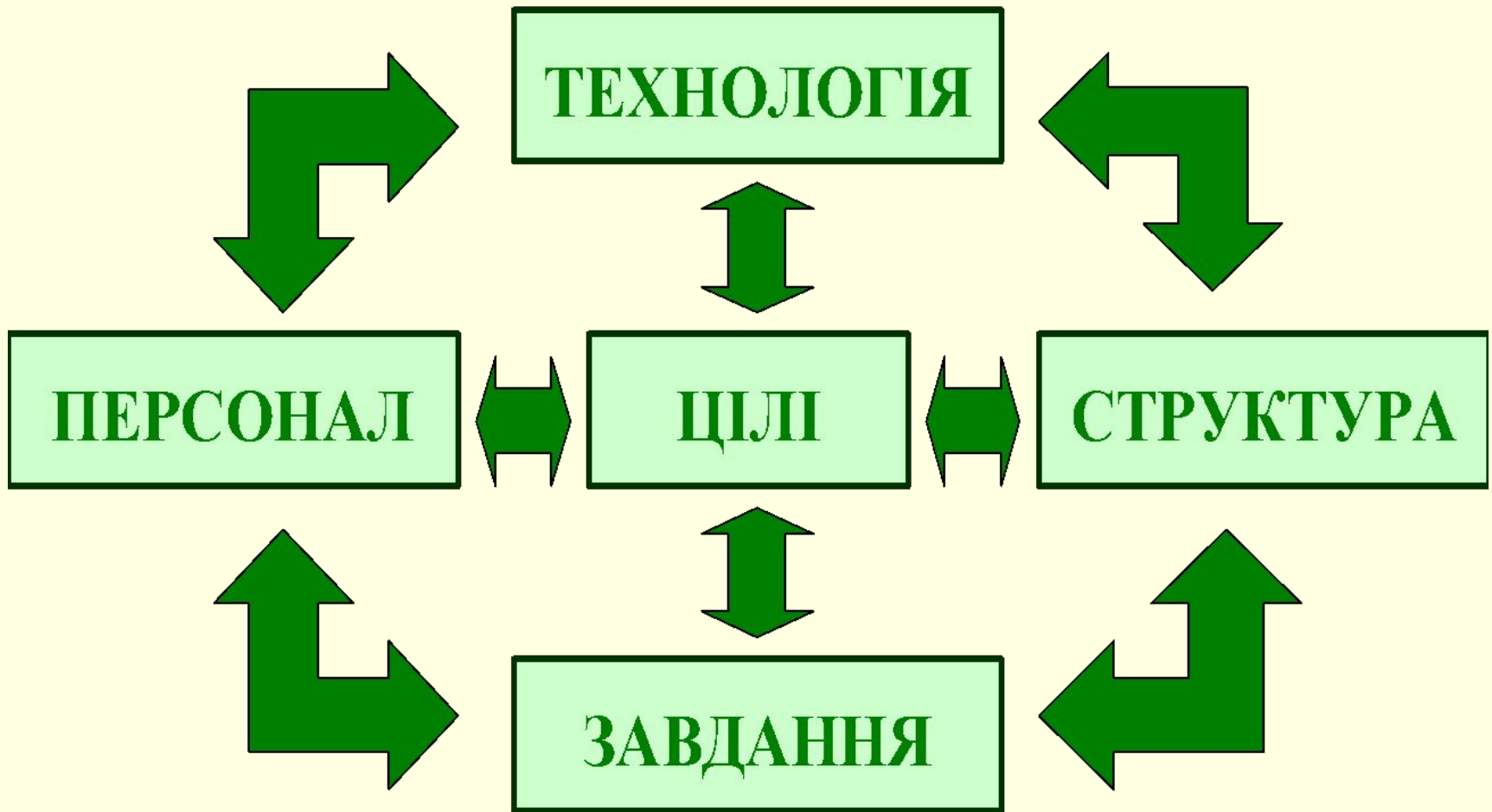
Менеджмент підприємства

План лекції

1. Підприємство як об'єкт управління. Взаємозв'язок факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
2. Основні принципи системного підходу в менеджменті підприємства. Підприємство як відкрита система.
3. Характеристика основних підсистем підприємства.
4. Учасники діяльності підприємства, збалансування їх інтересів.

1. Підприємство, як об'єкт управління,
розглядається не просто як соціально-
економічна система складена із
взаємодіючих елементів та підсистем, а
також, як активна система, що має
взаємозв'язки з зовнішнім середовищем,
залежність від зовнішнього середовища і
повинна впливати на нього

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА



ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

ФАКТОРИ

ПРЯМОЇ ДІЇ

- БЕЗПОСЕРЕДНЬО
ВПЛИВАЮТЬ НА
ДІЯЛЬНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА
Й ЗАЛЕЖАТЬ ВІД
ЦЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ФАКТОРИ

НЕПРЯМОЇ ДІЇ

- ВПЛИВАЮТЬ
ОПОСЕРЕДКОВАНО,
ВІДОБРАЖАЮТЬСЯ
НА ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА
ЧЕРЕЗ ПЕВНІ
МЕХАНІЗМИ ТА
ВЗАЄМИНИ

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОЇ ДІЇ

- ПОСТАЧАЛЬНИКИ
- СПОЖИВАЧІ
- КОНКУРЕНТИ
- ДЕРЖАВА
- ГРОМАДСЬКІ УСТАНОВИ

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НЕПРЯМОЇ ДІЇ

- **МІЖНАРОДНІ ПОДІЇ ТА ОТОЧЕННЯ**
- **НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПРОГРЕС ТА ТЕХНОЛОГІЇ**
- **ПОЛІТИЧНІ ОБСТАВИНИ**
- **СТАН ЕКОНОМІКИ**
- **СОЦІО-КУЛЬТУРНІ**
- **ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**
- **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ З НАСЕЛЕННЯМ**

Загальні характеристики факторів зовнішнього середовища

1. Об'єктивний чинник виникнення та впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства, і впливають на нього
2. Взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори
3. Складність і кількість та різноманітність факторів, що впливають на підприємство
4. Динамічність: відносна швидкість змінності середовища
5. Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності

**Поведінська варіативність
підприємства— динамічна зміна
управлінської поведінки під
впливом певних комбінацій
внутрішніх та зовнішніх факторів**

2. Системний підхід – методологія наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності із відносинами та зв'язками між ними; обумовлює трактування організації як сукупності взаємозалежних елементів (люди, структура, завдання, технологія), орієнтованих на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища

-
- ***Система*** (англ. *sustem*) – це внутрішньо організована сукупність закономірно розташованих і взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення певної мети.
 - ***Елемент*** – це відособлена самостійна частина системи, яка має виконувати відповідну функцію щодо досягнення загальних цілей всієї системи.

Основні принципи системного підходу в управлінні

1. Процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення та чіткого формулювання конкретних цілей
2. Цілі окремої підсистеми не повинні вступати у конфлікт з цілями всієї системи.
3. Проблему необхідно розглянути як єдину систему та виявляти наслідки і взаємозв'язки кожного рішення.
4. Необхідним є пошук і аналіз усіх можливо допустимих альтернативних шляхів досягнення цілей.
5. Дослідження від абстрактного до конкретного.
6. Єдність аналізу та синтезу.
7. Виявлення в об'єкті дослідження усієї множини різноякісних зв'язків та їх взаємодії.

Системні правила управління

1. Менеджмент може забезпечити стабільний успіх у досягненні кінцевої мети управлінської діяльності на підприємстві, коли він здійснюється при взаємній відповідності визначення цілей та дієвих заходів їх реалізації
2. Тільки те управління може розраховувати на стабільний успіх, яке систематично приймає обґрунтовані та взаємонепротирічні установки по відношенню до всіх елементів управління
3. Менеджмент повинен використовувати увесь асортимент організаційних, економічних, соціальних та технологічних засобів реалізації цілей
4. Менеджмент, що здійснюється на будь-якому рівні, може розраховувати на стабільний успіх за умов послідовного узгодження установки цілеположення та цілереалізації з інтересами та вимогами усіх елементів управління та рівней управління при безумовному пріоритеті критеріїв кінцевої ефективності

ПРОЦЕС ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВІДКРИТОЇ СИСТЕМИ:



Особливості підприємства, як відкритої системи

Нестаціонарність (змінність) окремих параметрів

Унікальність та непередбачуваність поведінки

Здатність змінювати свою структуру та формувати варіанти поведінки

Здатність протистояти руйнівним впливам

Здатність до адаптації

Можливість та необхідність до цілеутворення

Характеристика закономірностей, які зумовлюють існування та функціонування організацій, як відкритих систем

<i>Назва</i>		<i>Характеристика</i>	<i>Реалізація в теорії</i>
<i>законо- мір- ності</i>	<i>Зміст закономірності</i>	<i>для торговельно- виробничих систем</i>	<i>управління</i>
Відкри- тість	Сукупність усіх об'єктів, змінність властивостей яких впливає на систему, а також тих об'єктів, властивості яких змінюються під впливом системи.	Елементи економічної системи, що пов'язані з даною виробничою системою.	Визначає масштаби та складність управління, а також вибір підцілей функціонування системи.
Ціліс- ність та інтегра- тивність	Визначає ступінь єдності та відокремленості системи щодо зовнішнього середовища, а також кількість функціональних зв'язків системи з середовищем.	Відносна відокремленість виробничих систем по відношенню до економічної системи в цілому та ступінь самостійності та кооперації виробничих систем.	Визначає ступінь відокремленості системи від середовища та визначає масштаби та складність управління і ступінь складності системи управління підприємством взагалі

<i>Назва законо- мір- ності</i>	<i>Зміст закономірності</i>	<i>Характеристика для торговельно- виробничих систем</i>	<i>Реалізація в теорії управління</i>
Обме- женість	Визначає віднесену інтенсивність обміну складовими між системою та зовнішнім середовищем.	Характеризує ступінь інтенсивності обміну ресурсами, інформацією та товарами і послугами з зовнішнім середовищем	Визначає спрямованість системи управління на збереження умовної обмеженості обміну між системою та середовищем, а також на його збільшення
Адап- тивність	Властивість системи реагувати на стимули зовнішнього середовища з метою розробки сприятливих рішень для функціонування та розвитку.	Характеризує властивість реагувати на змінність зовнішнього середовища з метою ефективного функціонування.	Визначає необхідність та відповідність реакції системи управління на зміни факторів зовнішнього середовища

<i>Назва законо- мір- ності</i>	<i>Зміст закономірності</i>	<i>Характеристика для торговельно- виробничих систем</i>	<i>Реалізація в теорії управління</i>
Склад- ність	Визначає кількість та різноманітність зв'язків всередині системи та з зовнішнім середовищем при функціонуванні системи.	Характеризує комбі- наційне різноманіття внутрішніх елементів підприємства до зв'язку з зовнішнім середовищем.	Визначає складність управлінських стосунків.
Органі- зова- ність	Визначає сукупність відношень між елементами системи.	Характеризує сукупність змісту, структури зв'язків та способу прийняття рішень.	Головний визнача- ючий фактор резуль- тативного організу- вання управління на підприємстві.
Ста- лість	Визначає властивість зберігання стану рівноваги організації після впливу зовнішнього середовища.	Характеризує мо- жливість збереження ефективності систе- ми при змінності зовнішнього середовища.	Визначає обов'я- зковість забезпе-чення системою управління сталості безперервного функціонування підприємства.

<i>Назва законо- мір- ності</i>	<i>Зміст закономірності</i>	<i>Характеристика для торговельно- виробничих систем</i>	<i>Реалізація в теорії управління</i>
Ієрар- хіч- ність	Визначає розчленованість системи на підсистеми з відносно замкнутим циклом функціонування	Характеризує розподіл системи на рівні управління.	Визначає порядок та організацію управління всією системою та її окремих рівнях
Підпо- рядко- аність	Приведення складових системи у відповідності до рівня впливовості між вищими та нижчими елементами	Характеризує процес утворення ієрархії	Визначає рівні управління та взаємозв'язки між ними
Кому- ніка- тивність	Визначає об'єктивність та необхідність загального процесу обміну інформацією між складовими елементами системи та зовнішнім середовищем.	Характеризує обсяги, напрямки обміну інформації на підприємстві.	Визначає комунікаційні процеси на підприємстві та умови їх оптимізації.

<i>Назва законо- мір- ності</i>	<i>Зміст закономірності</i>	<i>Характеристика для торговельно- виробничих систем</i>	<i>Реалізація в теорії управління</i>
Здійс- нен- ність	Визначає змінність структури цілеспрямованого процесу.	Характеризує зміни складу та функцій підсистем підприємства в процесі розвитку системи.	Визначає порядок управління змінністю структури системи управління.
Надій- ність	Визначає порядок функціонування системи за умов виникнення непередбачуваних подій.	Характеризує умови стабільності системи при незапланованому стані функціонування окремих параметрів, впливу факторів зовнішнього середовища	Визначає порядок та характеристики системи скоординованості на підприємстві.

3. Склад основних підсистем підприємства



Соціальна підсистема підприємства – включає всю сукупність його працівників, що мають необхідну професійну підготовку та певний досвід практичної діяльності

Інформаційна – є предметом і результатом праці управлінського персоналу, що є сукупністю даних про стан керуючої та керованої системи і зовнішнього середовища

Матеріально-технічна – усі основні фонди, що знаходяться в розпорядженні підприємства, а також обігові фонди (сировина, паливо та інші матеріальні ресурси).

Підсистема структури управління підприємством (організаційна) – сукупність всіх виробничих, невиробничих (торговельних) та управлінських підрозділів.

Технологічна – прогресивні засоби перетворення вхідних елементів (матеріалів, інформації, сировини) у вихідні.

Фінансово-економічна – джерела формування капіталу (власні та позичені кошти), напрямки використання, облік та контроль за виконанням поставлених завдань.

Синергізм – зростання сукупної ефективності діяльності в результаті поєднання зусиль окремих частин цілого, їх злиття, інтеграції

Дивестування – зменшення організаційного ефекту від поєднання зусиль окремих частин цілого

Ефект масштабу діяльності – узагальнений результат, внаслідок дій управління, реалізованих у процесі розширення обсягів функціонування організації

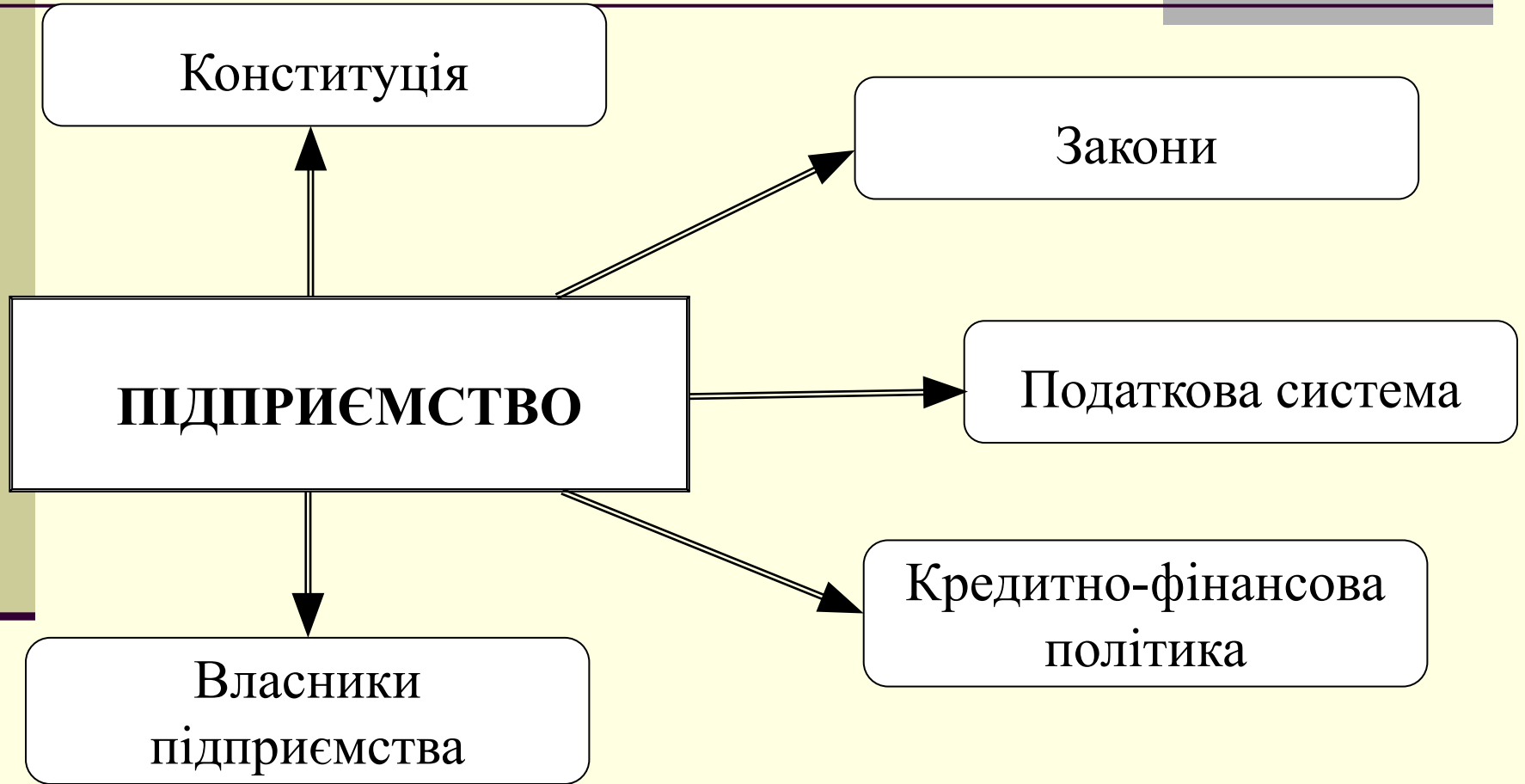
Ключові принципи забезпечення результативності реалізації системної моделі менеджменту

<i>Назва принципу</i>	<i>Сутність характеристики</i>
Ієрархічності	Розглядає складні та великі системи як багаторівневі, котрі вимагають розподілу всієї системи на елементи (ланки, ступені); кожен ступінь (рівень) управляє нижчим ступенем і одночасно є об'єктом управління стосовно вищого рівня
Необхідного різномаяття	Полягає в тому, що керуюча система повинна мати не меншу складність, ніж керована система і обумовлює неможливість спроектування системи управління неадекватну до складності системи виробництва

Ключові принципи забезпечення результативності реалізації системної моделі менеджменту

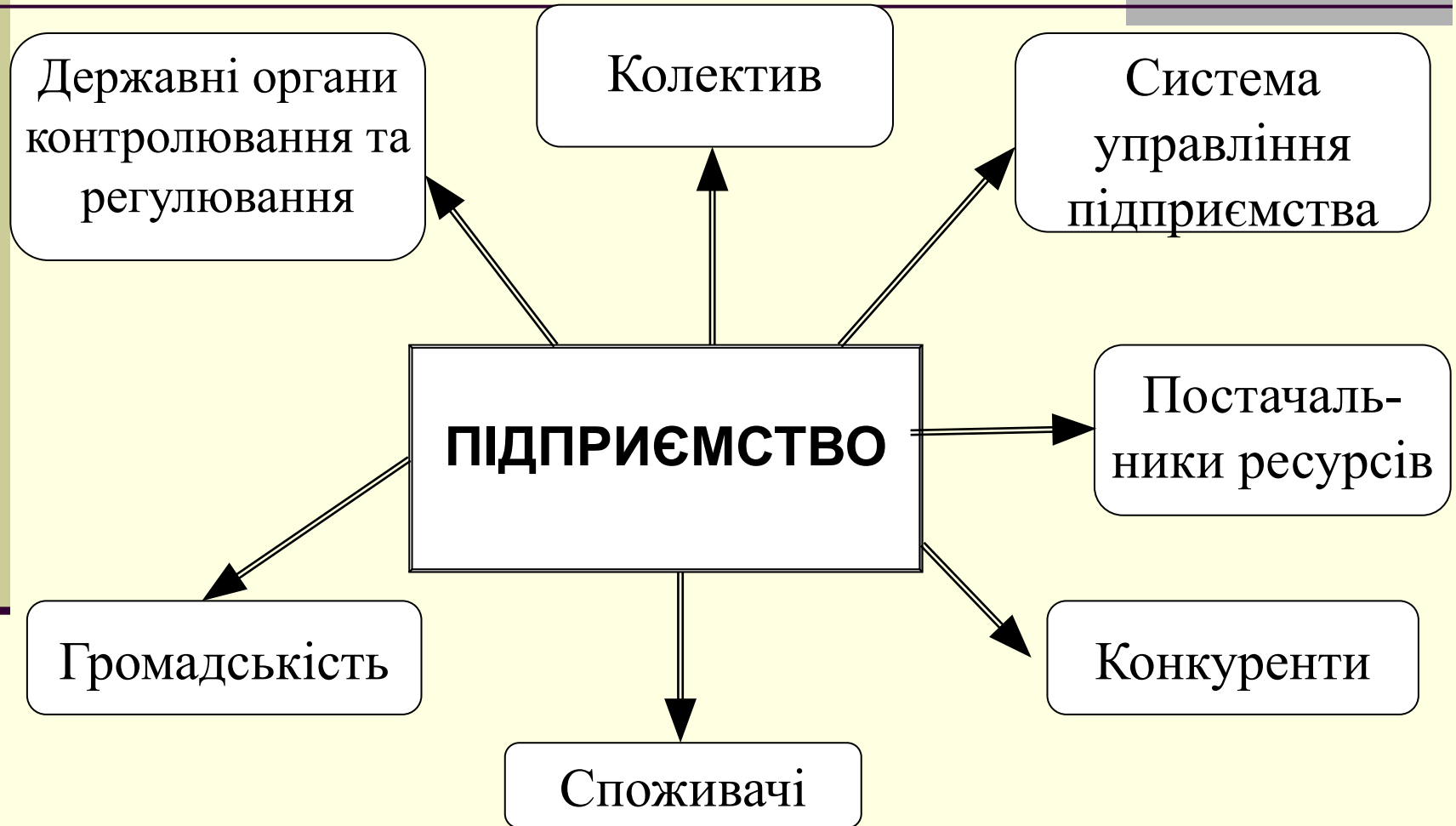
<i>Назва принципу</i>	<i>Сутність характеристики</i>
Зворотного зв'язку	Під зворотним зв'язком розуміють одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану шляхом порівняння фактичного стану із заданим (плановим). Зміст зворотного зв'язку полягає у встановленні залежності особистих, колективних і суспільних інтересів від результатів управлінських рішень. Вплив зворотного зв'язку має приводити до прагнення ліквідувати небажані та збільшити бажані відхилення факту від норми

4. Учасники діяльності підприємства



а) вищий рівень

Учасники діяльності підприємства



б) низовий рівень

Система збалансування інтересів –
сукупність узгоджених дій взаємопов'язаних і

узгоджених за певними критеріями інтересів,
що утворюють єдине ціле для досягнення
певної мети

ПЛАН СЕМІНАРУ

1. Моделі підприємства як відкритої системи (за Р. Аккоффом, Г. Мінцбергом)
2. Провести аналіз діючої системи правового регулювання діяльності прибуткових та неприбуткових організацій в Україні.
3. Державне регулювання діяльності підприємств торгівлі на сучасному етапі.
4. Написати есе на тему: “Ефект синергії у функціонуванні підприємства”