М.І. Сіньковський, здобувач

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

В статті розкрито основні інструменти та механізми вдосконалення систем управління промисловими підприємствами в умовах мінливого зовнішнього середовища.

In the article basic instruments and mechanisms of perfection of control system by industrial enterprises are exposed in the conditions of changeable external environment.

В умовах формування ринкової економіки та в нинішній кризовій ситуації в Україні активно відбувається процес вдосконалення систем управління промисловими підприємствами. Особливо змінюється організаційна структура управління в процесі реструктуризації та впровадження інновацій на підприємствах промислового сектора. Починаючи з 2000 року, частка витрат підприємств промисловості на інновації збільшилася більш як у 6 разів, і в 2007 році складала 10 850 млн. грн. При цьому, більше 73% підприємств займалися інноваціями за рахунок власних коштів. Однак, за цей же період питома вага підприємств, що займалися інноваціями знизилася майже як на 4%. За даними Держкомстату України порівняно з розвинутими країнами залишається досить низькою рентабельність операційної діяльності промислових підприємств – в межах 5,8% та велика питома вага збиткових підприємств у промисловості – більше 33%. Всі ці дані свідчать про те, що в Україні ускладнюється проблема реформування систем управління із залученням інновацій.

Масштаб даного явища повинен бути відповідним в залежності від виду економічної діяльності, організації виробництва підприємств тощо. В науковій літературі поки що мало приділяється уваги напрацюванню методичних підходів та відповідних методик щодо вдосконалення систем управління в процесі реструктуризації. Бажано щоб в процесі вдосконалення систем управління досягався синергетичний ефект та підвищувалася ефективність діяльності підприємств. Тому метою даної статті є розкриття окремих механізмів та інструментаріїв, які бажано було використовувати в процесі вдосконалення систем управління.

На сьогоднішній день є досить значна кількість наукових праць, які стосуються як загальних питань менеджменту, так і окремих його складових. Зокрема слід виділити роботи таких провідних зарубіжних та вітчизняних учених як: Армстронга М., Ансоффа І., Боумена К., Друкера П., Євтушевського В.А, Карлоффа Б., Кузьміна О.Є., Фатхутдинова Р.А., Черваньова Д.М., Шегди А.В. та інших. У літературі, яка присвячена проблемам сучасного управління на рівні підприємств представлені також численні пропозиції щодо різних типів стратегії. В той же час, мало існує фундаментальних розробок щодо вибору систем управління залежно від обраної стратегії та впливу зовнішнього середовища. У разі такого підходу, на наш погляд, може досягатися комплексність перетворень систем управління підприємствами. В цьому аспекті слід також наголосити, що наявність відповідних та апробованих методик вдосконалення систем управління сприяло б розвитку галузей промисловості загалом.

Аналіз успішних практик управління промисловими підприємствами засвідчує, що бажано використовувати комплексний підхід при аналізі систем управління на предмет їх удосконалення. Він може передбачати діагностування:

елементів системи управління;

функцій елементів та спеціалізації управлінської діяльності;
структурних характеристик елементів системи управління;
стратегії розвитку (векторів управління).

На підставі комплексного аналізу зазначених складових можна запропонувати нову систему управління промисловим підприємством, яка б спрямовувала управлінський процес в напрямок реалізації стратегічних цілей, а також сприяла б адаптації до ринкового середовища. Крім того, при вдосконаленні системи управління слід застосовувати принципи реінжинірингу та логістики. Саме такий комплексний підхід дозволить інтегрувати управління та більш ефективно використовувати усі наявні ресурси підприємства.

У практиці вдосконалення або реструктуризації систем управління промислових підприємств майже не застосовуються інструменти реінжиніригу бізнес-процесів, які активно впроваджують зарубіжні компанії. Нагадаємо, що основні інструменти та концепцію реінжинірингу було запропоновано ще у 1990 р. американськими фахівцями М.Хаммером та Дж. Чампі. В першу чергу положення реінжинірінгу застосовувалися при реорганізації підприємства по всьому ланцюгу створення продукту та побудови нових більш ефективних бізнес-процесів. Але в даний час, саму методологію та окремі положення реінжинірінгу західні фахівці почали застосовувати і при вдосконаленні системи управління по всьому ланцюгу прийняття управлінських рішень. Цьому сприяє автоматизація системи управління промисловим підприємством на рівні окремих структурних підрозділів. Система управління також може оцінюватися за такими параметрами як витрати, якість, швидкість та ефективність прийняття управлінських рішень. До основних показників оцінки ефективності бізнес-процесів відносять «кількість виробленої продукції заданої якості за певний період, кількість споживачів продукції, кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за певний інтервал часу, витрати виробництва, тривалість виконання типових операцій, капіталовкладення у виробництво продукції» [3, с. 14].

В ході реструктуризації системи управління промислового підприємства на принципах реінжинірингу можуть впроваджуватися нові регламенти щодо відповідальності структурних підрозділів та співробітників за реалізацію управлінських рішень. Система управління промисловим підприємством повинна відповідати вимогам формування бізнес-процесної організаційної структури, яка ефективно може функціонувати за умови впровадження інформаційних технологій.

В останні роки в Україні значно зростає роль стратегічного процесно-цільового управління. Підвищення рівня рентабельності, забезпечення ліквідності підприємства можливо, якщо в системі управління підприємством активно використовуються інструменти контролінгу. „Зміст будь-якої системи контролінгу полягають в її орієнтації на цілі, майбутні та вузькі місця. Головні задачі контролінгу – планування, контроль та регулювання” [1, с.11]. На думку багатьох фахівців, функція „планування” особливо має вирішальне значення для підвищення ефективності використання основних ресурсів та виробничих потужностей промислово-господарських систем [2, с.75-78]. Функція „регулювання” повинна забезпечити злагоджену роботу усіх виконавців, зайнятих у відповідній сфері діяльності промислового підприємства. Функція „контроль” забезпечує оцінку дій виконавців, пов’язану із використанням ресурсів промислового підприємства. Особливо важливо в процесі контролінгу виявити вузькі місця в системі управління та використанні ресурсів підприємства.

Для підвищення ефективності системи управління промислового підприємства бажано переглянути організацію бухгалтерського, фінансового та управлінського обліку. Як правило, в

сучасних умовах ці важливі складові вдосконалюються з використанням програмних продуктів. Наприклад у вітчизняній практиці досить активно застосовується система „Галактика ERP", можливості якої дозволяють у єдиному інформаційному просторі оперативно вирішувати управлінські завдання та забезпечити керівництво підприємства різного рівня управління необхідною та достовірною інформацією для прийняття рішень. Загалом, такого роду системи дають змогу будувати облік та формувати різного роду звітність, більш ефективно управляти матеріальними та фінансовими потоками, здійснювати фінансове та виробниче планування, управляти персоналом та взаємостосунками із клієнтами підприємства.

В процесі вдосконалення системи управління промисловими підприємствами в процесі реструктуризації, як уже зазначалося, необхідно побудувати ефективну організаційну структуру. Аналіз показує, що ефективність організаційної структури системи управління залежить від багатьох складових, в тому числі від кількості та розміру структурних підрозділів та їх субординації, способів інформування та координації, системи мотивації персоналу, впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Зазначені складові є досить взаємопов'язаними. Тому при побудові організаційної структури системи управління потрібно використовувати методи структуризації цілей та підвищення мотивації персоналу. Як показує практика найбільш ефективно функціонуючих підприємств, загальна організаційна структура системи управління промисловими підприємствами може поєднувати в собі різні підструктури, в тому числі лінійно-функціональні, матричні, проектні та дивізіональні. При розробці системи взаємодій між різними структурними підрозділами бажано використовувати систему збалансованих показників (BSC). Ця система дозволяє узгодити цілі та завдання різних рівнів управління, в тому числі досить часто використовується при розробці системи оплати праці та мотивації персоналу. Ієрархічна побудова системи управління вимагає, щоб діяльність кожної ланки нижнього рівня промислового підприємства відповідала завданням ланки більш високого рівня. Тому на кожному рівні управління необхідно зосередити такий обсяг функцій, який би забезпечував би виконання завдань, що випливають із їх становища в ієрархії системи управління.

Крім того, при вдосконаленні системи управління необхідно враховувати політику підприємств у сфері управління якістю продукції. Система управління повинна бути спрямована на підтримку зусиль підприємств у задоволенні споживачів шляхом поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції. Тому важливо щоб в системі управління було впроваджено сучасні методи управління якістю.

Спад виробництва та зниження економічної активності промислових підприємств негативно впливає також на систему управління якістю. Сучасні методи управління повинні базуватися на принципах всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management). Слід підкреслити що поки що в Україні досить мало існує промислових підприємств, які впровадили добровільні стандарти та системи управління якістю, які розроблені на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Низький рівень управління багатьма промисловими підприємствами засвідчує про відсутність системного підходу та відповідного навчання персоналу у цій сфері. Аналіз показує, що на тих підприємствах, в яких існує недосконала система управління, керівники та спеціалісти також мало обізнані з європейським та світовим досвідом у сфері управління. Саме система управління повинна сприяти створенню умов для повного розкриття потенціалу підприємств.

Ефективність системи управління будь-яким промисловим підприємством можна оцінювати за таким загальним критерієм як здатність підприємства до забезпечення

конкурентоспроможності свої продукції. В процесі вдосконалення системи управління промисловими підприємствами змінюються (еволюціонують) організаційні структури. На форму організаційної структури найбільш виплив має зовнішнє середовище. В умовах невизначеності (непередбачуваності) зовнішнього середовища підприємству складно приймати управлінські рішення. Як правило, багато повноважень делегуються фахівцям того чи іншого профілю, наприклад в умовах кризи – антикризовим менеджерам, зовнішнім адміністраторам тощо. Дивізіональна структура підприємств виникає в силу необхідності обслуговування окремих сегментів ринку. В той же час, в останні роки в Україні спостерігається процеси створення інтеграційних структур управління, а бо ж відокремлення окремих структурних підрозділів і створення відповідно нових структур управління.

Таким чином, організаційна структура промислових підприємств, яка в основному й визначає систему управління, залежить від таких чинників: впливу зовнішнього середовища; організації виробництва (технології, кількість, склад, та підпорядкованість структурних підрозділів); системи взаємозв'язків та способів передачі інформації та координації; системи мотивації персоналу. Усі зазначені чинники є взаємопов'язаними. Як привило, зміни в одній із складових обов'язково призводять до змін в інших складових.

При створенні нової організаційної структури системи управління промисловими підприємствами в нинішніх умовах використовуються такі інструменти як ситуаційний підхід, який враховує зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Використання процесного підходу для проектування організаційної структури також дозволяє створювати нові структурні підрозділи та інтегрувати їх за допомогою автоматизації. Обов'язково необхідно гармонізувати відносини між усіма підсистемами підприємства. Використання системи збалансованих показників як вже зазначалося дозволяє узгодити цілі різних рівнів управління на підприємстві. Виникнення системи збалансованих показників пов'язано з тим, що оцінка ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої вартості. Тому концепція збалансованої системи показників передбачає використання комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів підприємства, ґрунтуючись на чотирьох складових – фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання (див.4). Практично для промислових підприємств є провідними технологічні бізнес-процеси, які формують ядро організаційної системи. Вони в більшості промислових підприємств є унікальними, а тому забезпечують конкурентні переваги та виступають в значній мірі центрами прибутку. В той же час, саме ефективна система управління дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та життєву стійкість підприємства.

Література:

1. Фольмут Х.Й. Инструменты контролинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288с.
2. Кононенко П.И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой (обобщение и практические рекомендации)/ Под ред. проф. В.А. Трайнева. – М.: «Дашков и К», 2003. – 270 с.
3. Баюра Д.А. Реинжиниринг. Революция в бизнесе//Украинская Инвестиционная Газета, 5 декабря 2000 г., №48 (269), с.14.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review,- 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.