

УДК 331. 101.3

Дідик Л. М., Гривко О. Р.

## ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуті основні аспекти удосконалення системи управління підприємством за рахунок оптимізації його організаційної структури, визначені параметри структури та чинники, що впливають на ефективність її функціонування.

The basic aspects of improvement of the control system on enterprise by optimization of its organizational structure are considered, parameters of structure and factors which influence on efficiency of its functioning are detected.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку України є глибокі перетворення в економіці, що впливають на систему управління суб'єктами господарювання будь яких форм власності та галузевої належності.

Протягом останніх років спостерігається деякий процес стабілізації виробництва та створення умов для його подальшого зростання, але перспективи розвитку й удосконалення виробництва в сучасних умовах не можуть вирішуватися поза тісним зв'язком з інвестиційною та іноваційною діяльністю підприємств, бо саме ця діяльність забезпечує максимальне використання підприємницького потенціалу, конкурентоспроможність підприємства, знижує ризики банкрутства.

Перетворення, що відбуваються в економіці країни, потребують вирішення важливих питань у сфері управління діяльністю підприємства. Це вимагає поєднання організаційних та економічних методів господарського управління, застосування нових методичних підходів в аналізі, плануванні та управлінні виробництвом та збутом продукції.

В цих умовах необхідно проводити роботу з дослідження ринку, прогнозування розвитку подій у зовнішньому середовищі, глибокого аналізу стану та діяльності підприємства і на цій основі приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на забезпечення ефективної його діяльності.

Головною серед різноманітних сфер людської діяльності є діяльність людей у сфері виробництва матеріальних благ, оскільки впорядкування цієї діяльності – її координація, контроль, регулювання, формування стратегії розвитку (тобто управління нею), займає провідне місце серед всіх інших видів діяльності. Інакше кажучи, значення цього виду управління і його специфічні особливості визначаються безпосереднім і закономірним зв'язком із способом і характером виробництва.

Для проведення досліджень у галузі управління необхідно чітко визначити предмет аналізу – не управління взагалі, а управління соціальне, не просто соціальне, а управління виробництвом, і, нарешті, не просто виробництвом, а підприємством, як суб'єктом ринкової економічної системи.

Економічна система характеризується матеріально – фізичною основою (продуктивними силами), структурою, що припускає розподіл системи на складові частини (підсистеми) і певною сукупністю зв'язків між підсистемами.

Якнайкращі результати функціонування економічної системи підприємства можуть бути досягнуті тільки при оптимальному використанні всіх видів ресурсів, що знаходяться в тісному взаємозв'язку. Тому виникає проблема розробки комплексного, системного, науково обгрунтованого підходу при їх проектуванні і експлуатації, тобто управління ними.

Кожне окреме підприємство, як суб'єкт ринкової економіки, є конкретною формою кооперації праці і творчої діяльності працюючих. Воно є основною ланкою господарського механізму, відображає певний рівень концентрації і комбінування виробничих процесів, розподілу праці і використання сучасних технологій і повинно забезпечувати високий рівень віддачі всіх видів привернутих ресурсів.

Проте використання цих можливостей кожним підприємством багато в чому залежить від рівня організації управління виробництвом, від системи управління їм і від того, як гнучко ця система реагує на зміну зовнішніх і внутрішніх чинників, наскільки оперативна вона дозволяє використовувати його підприємницький потенціал.

Підприємницький потенціал містить невикористані приховані можливості накопичених ресурсів, які можуть бути задіяні для досягнення цілей суб'єктів господарювання завдяки професійним управлінським рішенням, завдяки доведення внутрішніх можливостей суб'єкта зовнішнім умовам, завдяки підвищенню адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуацій на ринку. До речі, це відноситься до підприємств з різним рівнем економічного розвитку, у тому числі і тих, які тимчасово працюють із збитками і знаходяться в стані економічної кризи.

Ринкові переваги і лідерство підприємства у все більшій мірі стають результатом ефективного використання унікальних за своєю природою чинників нематеріального характеру – знань та умінь співробітників, їх професійної кваліфікації, якості управлінських рішень.

Саме тому особливо актуальним є теоретичне осмислення основ процесів управління діяльністю підприємства з позиції максимального використання можливостей внутрішнього господарського механізму, тобто його підприємницького потенціалу, та своєчасної ефективної адаптації до вимог економіки, можливості іноваційного розвитку.

Важливість визначеного питання підтверджується великою кількістю наукових робіт, що останнім часом проводяться у напрямку вдосконалення та підвищення ефективності управління виробництвом. Зокрема у роботах О.М. Рудницької, В.Г. Герасимчука, К.Д. Скрипника та інших робиться спроба за допомогою комплексних показників оцінювати загальний стан діяльності управлінського персоналу, але ці дослідження носять досить узагальнений характер. Залишаються невизначеними питання системного підходу до оцінки управління підприємство, при якому повинні враховуватися взаємозв'язки виробничої та організаційної складових, якість управлінських рішень та їх вплив на основні показники діяльності підприємства.

Сучасний стан розробки означеної проблеми вказує на необхідність її теоретичного обгрунтування, створення методичного та практичного механізму управління сучасним підприємством, що і визначає мету досліджень.

Існують різні думки щодо поняття „управління виробництвом”. Деякі дослідники розглядають його з позиції системного підходу, інші – як суспільні відносини. Найбільш конструктивною є позиція, яка визначає управління виробництвом як цілеспрямований вплив на колектив людей для організації і координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

Виходячи з цього, у своїх дослідженнях ми розглядаємо управління підприємством з позиції системного підходу, особливістю якого є розробка і використання засобів, що дозволяють формувати і досліджувати цілі та функції систем управління.

Вибір об'єкту дослідження, тобто виробничого осередку, взятого за первинний елемент, залежить від постановки завдання і від того, для системи якого рівня розв'язується завдання вдосконалення управління. Проблема підвищення ефективності процесу управління може розглядатися в масштабах народного господарства, економічного регіону,

галузі, підприємства, цеху, ділянки. На кожному рівні є свої, специфічні завдання і проблеми, а, отже, і особливості їх рішення.

Ми розглядаємо систему управління підприємством, як підсистему більш високого рівня (галузі, регіону), що зобов'язує урахувати не тільки внутрішні, але й зовнішні взаємозв'язки між елементами системи, а також специфічні особливості процесу управління на кожному рівні. У своїх дослідженнях ми зупиняємося на проблемах підвищення ефективності управління підприємством, як основної ланки суспільного виробництва. Управління підприємством, що складається з низки взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, є системою, що складається з двох підсистем: керованої і такої, що управляє (рис. 1).

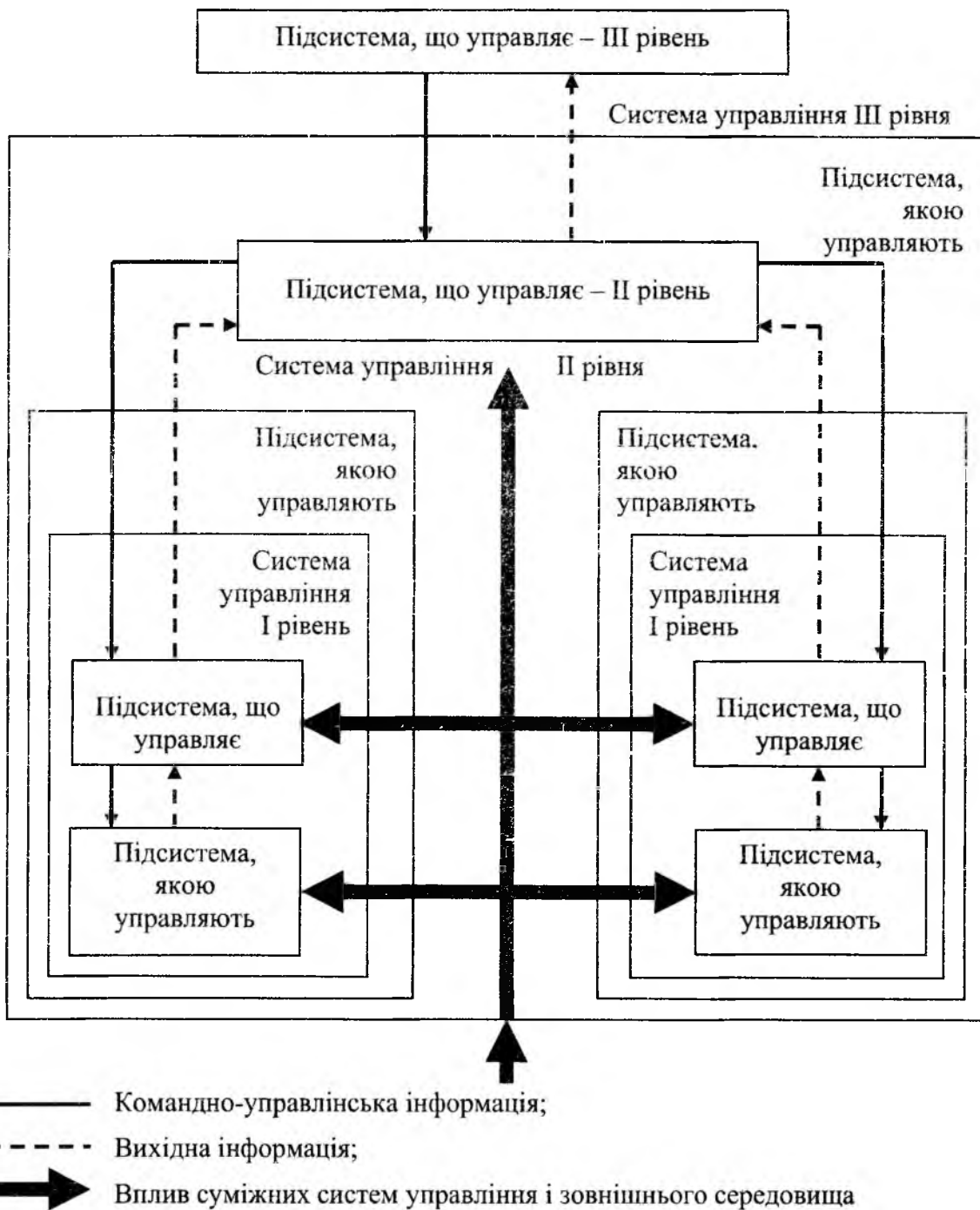


Рис. 1. Система управління промисловим підприємством

Якщо розглядати процес управління як взаємодію суб'єкта та об'єкта управління, то впливає, що ефективність цього процесу може бути забезпечена через:

- ефективну роботу суб'єкта управління;
- вмільний добір та застосування певних управлінських технологій та методів;
- відповідність управлінських технологій встановленій меті управління та характеристикам об'єкта управління;
- урахування впливу ознак навколишнього виробничого середовища на процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління.

Керованою підсистемою є виробництво, що знаходить своє відображення у виробничій структурі підприємства і залежить від параметрів властивих йому бізнес – процесів. Виробничу структуру ми уявляємо як кількість, розміри і взаємозв'язки основних, допоміжних і обслуговуючих виробничих підрозділів.

При формуванні виробничої структури підприємства можливі різні варіанти, що відрізняються складом виробничих підрозділів (цехів, ділянок), їх спеціалізацією, концентрацією виробництва, виробничими і технологічними зв'язками, рівнем використання сучасних технологій і глибиною інноваційних процесів, що відбуваються на підприємстві.

Виходячи з цього, ми розглядаємо підприємство як стійку динамічну сукупність взаємозалежних функціонуючих елементів, які при цьому являються відносно автономними. Система виробництва може бути поділена на комплекси однорідних елементів і зв'язків: технічний, виробничий, організаційний, економічний, соціальний. Непогодженість між окремими елементами і підсистемами виробничої структури знижує ефективність функціонування підприємства в цілому.

Підсистема, що управляє, включає апарат управління (організаційну структуру) зі всіма функціональними підрозділами (відділами, службами), що відображають особливості основного конкретного виробництва.

Завдання підсистеми, що управляє, полягає в знаходженні для кожного фіксованого відрізка часу такого поєднання керованих параметрів, які на виході системи забезпечують якнайкращі фінансово-економічні результати з дотриманням в заданих межах законодавчої бази, технічних умов виробництва, можливості іноваційного розвитку.

Ефективність функціонування підсистеми, що управляє, досягається тільки у тому випадку, якщо управлінські рішення, що приймаються, для всієї системи управління підприємством забезпечують наступні умови (рис. 2):

- економічну ефективність, тобто високий рівень використання всіх видів ресурсів, основних показників фінансово – господарської діяльності при мінімальному витрачанні коштів на виконання управлінських робіт;
- оперативність, тобто прийняті управлінські рішення повинні бути своєчасними, не відставати від процесу виробництва, забезпечувати використання і впровадження сучасних іноваційних технологій;
- надійність, тобто функціонування системи управління повинне виключати випадкові або навмисні помилки в інформації, надавати можливість підтвердження управлінських рішень конкретними розрахунками;
- оптимальність, тобто працівники апарату управління зобов'язані знаходити якнайкращі технічні, організаційні і фінансово – економічні рішення, що забезпечують максимальну ефективність виробництва;
- системність, тобто процес управління повинен враховувати узгодженість виходів на зовнішні (вищі та нижчі) ланки систем управління інших рівнів;
- об'єктивність, тобто можливість підтвердження управлінських рішень конкретними розрахунками, незалежність та правдивість висновків та інтерпретацій;

- доречність, тобто цінність і своєчасність прийнятих рішень для регулювання, контролю, планування діяльності усієї системи з оптимізацією періодів прийняття їх (безперервно, по мірі виникнення тощо).

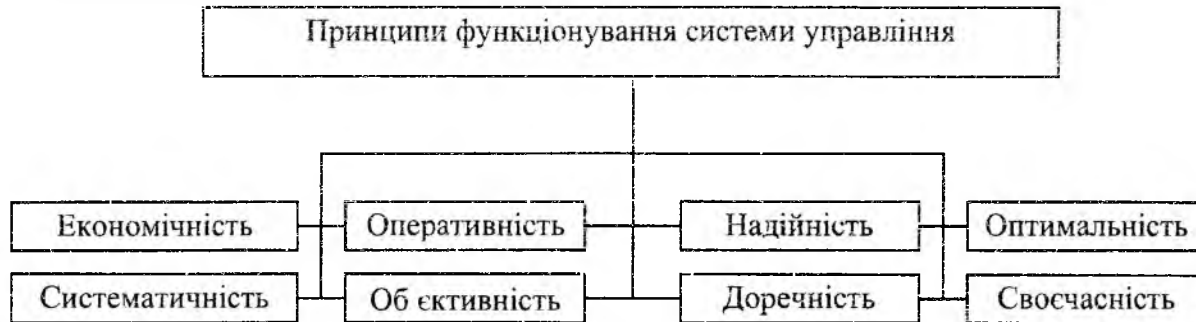


Рис. 2. Принципи функціонування системи управління

Основною проблемою, що виникає при формуванні підсистеми, що управляє, є встановлення її параметрів, тобто визначення таких меж кожного з елементів, які б на виході системи управління підприємством відповідали перерахованим вище вимогам.

Обґрунтування параметрів вимагає рішення низки завдань, які в загальному вигляді представлені на рис. 3.

Основними параметрами підсистеми, що управляє, на наш погляд, є наступні:

- функції управління;
- чисельність управлінського персоналу;
- тип управління.

Зупинимось дещо докладніше на кожному з них.

Характер управлінської праці припускає необхідність виділення і розгляду його складових частин. У сфері управління це знаходить віддзеркалення у виділенні функцій управління, як основи побудови раціональної структури апарату управління і організації його роботи.

Поняття функції управління трактується серед авторів неоднозначно [1–4], що цілком справедливо. Проте зводити функцію лише до процесу розподілу праці в управлінні було б невірно, оскільки не всякий розподіл праці в управлінні означає виділення функції.

Який же розподіл праці приводить до появи функцій управління? Мабуть такий, при якому спеціалізується, виділяється відносно самостійна ділянка. Виразом цієї самостійності і служать структурні частини системи, що управляє, або, іншими словами, її функціональні підрозділи, сукупність яких і представляє організаційну структуру – структуру апарату управління.

Як показав огляд існуючих теоретичних підходів до питань функціонального управління, в них відсутнє належне обґрунтування класифікації функцій. Саме в цьому, на наш погляд, лежать коріння тієї різноманітності, яка існує в таких найважливіших методологічних питаннях, як диференціація функцій по категоріях впливу системи, що управляє, на керувану.

Різноманіття можливих принципів класифікації, виділення функцій управління відображає різноманіття чинників, що впливають на процеси спеціалізації у сфері управління. Очевидно, що якщо накласти на наявний у виробництві обсяг управлінської діяльності всі можливі принципи класифікації функцій управління, то модель неминуче стає багатовимірною. Проте саме така модель найправильніше відображає реальне різноманіття комбінацій принципів розподілу праці і управління. Якщо спробувати

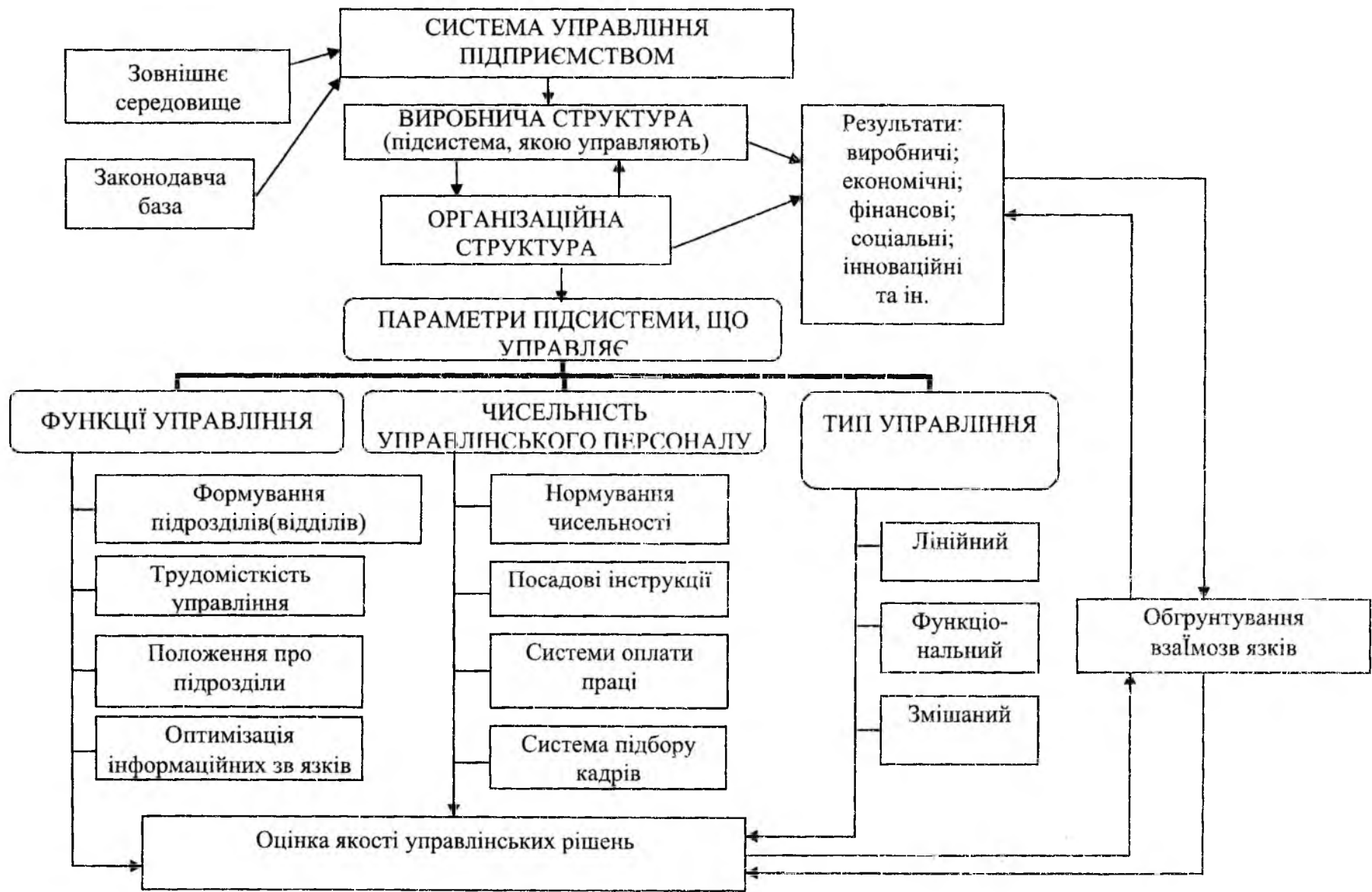


Рис. 3. Параметри організаційної структури управління

відобразити цю модель в математичній формі, то вона виглядатиме в загальному вигляді таким чином. Будь-яка з реальних відособлених ділянок управлінської діяльності може бути охарактеризована з погляду різних класифікацій і ознак. Хай в першій класифікації міститься  $n_1$  підкласів, в другій –  $n_2$ , у останній –  $n_m$ . Тоді дерево логічно можливих підкласів, що відрізняються хоч би за однією ознакою, містить наступну кількість гілок:

$$N = n_1, n_2, \dots, n_m,$$

де  $m$  – число можливих класифікацій функцій.

Таким чином, визначення і класифікація витікаючих з виробничої структури підприємства функцій, що забезпечують його нормальну роботу, є важливим етапом і одним з основних параметрів формування системи, що управляє, тобто організаційної структури.

Кожна функція управління характеризується певною трудомісткістю виконуваних робіт, рішень і, природно, вимагає певної чисельності персоналу, здатного професійно вирішувати відповідні даній функції задачі. У зв'язку з цим важливим питанням є обґрунтування чисельності управлінців по кожній функції, дослідження залежності чисельності працівників апарату управління по кожній функції від певних чинників, доступних об'єктивному вимірюванню.

Управлінській персонал підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування підприємства. Будучи елементом внутрішнього середовища підприємства, він здійснює безпосереднє управління його діяльністю та є представником інтересів підприємства як структурної одиниці господарювання взагалі.

Керівники підприємства втручаються у процес виробництва як монополісти на первинну інформацію та прийняття управлінських рішень за її підставою. Вони повинні володіти необхідними знаннями, важелями та досвідом для об'єднання засобів виробництва і праці та організації виробничого процесу, що вимагає створення спеціальної системи професійного відбору та визначення кваліфікації управлінського персоналу.

Керівники мусять забезпечувати ефективну діяльність підприємства за допомогою різних методів, форм, інструментів та важелів в межах відповідних законів.

Наступним параметром системи, що управляє, є тип управління – лінійний, функціональний або змішаний. Від кількості ступенів управління безпосередньо залежить вибір типу структури і, як наслідок, економічність і ефективність роботи всіх ланок апарату управління. Ступені управління показують послідовність підпорядкування ланок управління від низу до верху. Кількість ступенів лінійного управління залежить від виробничої структури підприємства, від складу і розмірів цехів, складності і специфіки продукції, що випускається, типу і виду виробництва, засобів і способів комунікації. Ступені функціонального управління повинні визначатися на основі раціонального поєднання ступеня централізації і децентралізації функцій.

Завершальним етапом в рішенні проблеми удосконалення процесу управління сучасним підприємством є оцінка якості управлінських рішень, що приймаються, і встановлення їх взаємозв'язку з показниками виробничої, фінансово – економічної і іншими видами діяльності підприємства.

Таким чином, огляд існуючих досліджень, присвячених питанням підвищення ефективності управління підприємством, дозволив авторам визначити основні напрямки подальшого наукового пошуку – обґрунтування параметрів системи управління, в якій повинні бути не тільки пов'язані між собою виробнича та організаційна підсистеми, але й вплив якості управлінських рішень на основні показники функціонування усієї системи підприємства. Викладений в даній публікації матеріал покладено в основу подальших

наукових досліджень, що стосуються проблеми поліпшення управління сучасним підприємством.

### *Література*

1. Аганбегян Л. Г. Управление и эффективность. – М.: Экономика, 1981, - 71с.
2. Васильев Ю.П. Внутрифирменное управление в США. - М.: „Мысль”, 1990, с 403.
3. Попов Г.Х. Проблемы теории управления.- М: „Экономика”, 1974, с. 148.
4. Романовский А. Г. Основы теории управления социальными системами: Уч. Пособие. – Харьков: НТУ “ХПИ”, 2001. – 195 с.
4. Экономическая энциклопедия / Научн.ред. Совет изд-ва «Экономика»; Ин-т РАН; Гл. ред. Л. И. Абалкин. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 1055с.

*Рекомендовано до публікації*  
д.е.н., проф.Галушко О.С. 13.05.05

*Надійшла до редакції*  
21.04.05